

Université de Montréal

Les impacts de la présence de la rémunération variable
sur la participation aux activités syndicales locales

par

Suzanne Dupuis

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Décembre 2003

© Suzanne Dupuis, 2003



HD

4815

U54

2004

V.011

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé :

Les impacts de la présence de la rémunération variable
sur la participation aux activités syndicales locales

Présenté par :
Suzanne Dupuis

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron	<u>Président-rapporteur</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Bernard Brody	<u>Membre du jury</u>

SOMMAIRE

Le but de ce mémoire est de connaître les impacts de la présence de la rémunération variable sur la vie syndicale, particulièrement sur la participation aux activités syndicales locales.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons émis trois hypothèses basées sur deux approches théoriques, soit la théorie de l'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Nous croyons que la participation aux activités syndicales locales sera accrue dans les syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature individuelle par rapport aux syndicats où il n'y en a pas. Par ailleurs, nous croyons que la présence de la rémunération variable de nature collective aura l'effet contraire sur la participation syndicale, c'est-à-dire que les membres participeront moins que dans les syndicats où il n'y en a pas. Enfin, notre troisième hypothèse est conséquente des deux premières à l'effet que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participeront plus que ceux où il y a de la rémunération variable de nature collective.

Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses, nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous ont été retournés.

Bien que les résultats démontrent que notre modèle est adéquat pour expliquer la participation syndicale, nos trois hypothèses sont infirmées. Nos résultats démontrent que les membres des syndicats où il y a de la rémunération variable de nature individuelle participent moins que les autres alors que ceux ayant de la rémunération variable de nature collective participent plus et conséquemment la troisième hypothèse est aussi infirmée.

Ce mémoire se termine par la conclusion qui inclut les implications pour les acteurs en relations industrielles et identifie des pistes pour de futures recherches.

SUMMARY

The purpose of this master thesis is to identify the impacts of flexible pay on union life, more particularly on the participation in local union activities.

To answer this research question, we made three hypotheses based on two theoretical approaches: Adams' equity theory (1965) and Wheeler's industrial conflict theory (1985). We are of the opinion that participation in local union activities will increase within unions where there exists individual flexible pay as compared to unions where there is none. On the other hand, we also believe that collective flexible pay will have the opposite effect on workers' involvement in the union, i.e. the members will participate less than in unions where there is none. Finally, our third hypothesis is incident to the first two hypotheses, i.e. union members with individual flexible pay will participate more than those with collective flexible pay.

In order to empirically test our hypotheses, we conducted a questionnaire survey with the local unions executives from four federations affiliated with CSN. From the 894 questionnaires that were sent out, 234 usable questionnaires were returned.

Although the results show that our model can adequately explain the participation in union life, our three hypotheses are disproved. Our results show that union members where there is individual flexible pay participate less than the others while those having collective flexible pay participate more, and consequently the third hypothesis is also disproved.

The conclusion of this master thesis includes implications for industrial relations actors and identifies avenues for future research.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier notre directeur, monsieur Stéphane Renaud, pour sa générosité, sa patience et ses encouragements. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour le respect qu'il a eu à notre égard tout en nous incitant au dépassement. Sans sa présence et son support constants, nous n'aurions pu mener à terme notre mémoire. Nous remercions également messieurs Jean-Guy Bergeron et Bernard Brody, évaluateurs. Leurs judicieux commentaires nous ont permis d'améliorer la valeur du contenu de ce mémoire. Enfin, nous remercions notre famille et nos amis(es) pour les encouragements et la patience dont ils ont fait preuve.

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	2
2	REVUE DE LA LITTÉRATURE	11
2.1	La participation syndicale	11
2.2	Les déterminants de la participation syndicale	15
2.2.1	Les variables socio-démographiques	16
2.2.2.1	L'âge	16
2.2.1.2	Le sexe	17
2.2.1.3	La famille.....	18
2.2.1.4	Le niveau de scolarité	20
2.2.1.5	Conclusion	21
2.2.2	Les variables liées au travail	22
2.2.2.1	La satisfaction au travail.....	22
2.2.2.2	Le climat des relations de travail	25
2.2.2.3	L'organisation du travail	27
2.2.2.4	Le type d'emploi	28
2.2.2.5	Le statut d'emploi	29
2.2.2.6	Conclusion	30
2.2.3	Les variables liées au syndicat.....	31
2.2.3.1	La taille du syndicat.....	32
2.2.3.2	La structure syndicale	33
2.2.3.3	L'attitude syndicale.....	34
2.2.3.4	Conclusion	35

2.3	La rémunération variable.....	36
2.3.1	La définition de la rémunération variable.....	36
2.3.2	Les programmes de rémunération variable.....	41
2.3.2.1	Les régimes individuels.....	41
2.3.2.2	Les régimes collectifs.....	44
2.4	Les stratégies d'implantation d'un programme de rémunération variable en milieu syndiqué.....	47
2.4.1	Conclusion.....	52
2.5	Les programmes de rémunération variable en milieu syndiqué	53
2.5.1	Les programmes individuels.....	54
2.5.2	Les programmes collectifs.....	56
2.5.3	Conclusion.....	58
2.6	Le cadre théorique	59
2.7	Conclusion	63
3.	MODÈLE THÉORIQUE	66
3.1	Le modèle	66
3.2	Le cadre opératoire	67
3.3	Les hypothèses	71
4.	MÉTHODOLOGIE	75
4.1.	La cueillette des données.....	75
4.2.	Les mesures.....	76
4.3.	Plan d'analyses statistiques	80
5.	RÉSULTATS ET DISCUSSION	84

5.1	Analyses descriptives	84
5.2	Analyses de différence de moyennes (T de Student) sur la participation syndicale.....	90
5.3	Les analyses multivariées de la participation syndicale	93
5.4	Conclusion	103
6.	CONCLUSION	105
	BIBLIOGRAPHIE	112
	ANNEXE 1 : Le questionnaire.....	117
	ANNEXE 2 : La matrice de corrélations	125

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de la rémunération variable (ISQ, 2000)	41
Figure 2 : Le modèle d'analyse	66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I :	Les tendances des différents régimes de rémunération variable.....	39
Tableau II :	Cadre opératoire : variable dépendante	68
Tableau III :	Cadre opératoire : variable indépendante.....	69
Tableau IV :	Cadre opératoire : variables contrôles	69
Tableau V :	Moyennes, écart-types, minima et maxima des variables à l'étude	89
Tableau VI :	Analyses de différences de moyennes de la participation syndicale selon la présence de la rémunération variable individuelle et collective	92
Tableau VII :	Régressions hiérarchiques entre la rémunération Variable et la participation syndicale (coefficients standardisés)	94

CHAPITRE 1 :
INTRODUCTION

1 INTRODUCTION

« Dans les années 80, les coupures budgétaires, le contrôle des coûts, les reculs salariaux et les problèmes de productivité ont favorisé l'émergence et l'utilisation accrue des nouvelles formes de rémunération » (Thériault et St-Onge, 2000), notamment la rémunération variable. On réfère souvent à la rémunération variable comme étant des nouveaux modes de rémunération. En réalité, ces types de rémunération existent depuis longtemps, mais la nouveauté réside dans le fait qu'ils soient maintenant accessibles à un plus grand nombre de travailleurs de l'entreprise alors qu'auparavant ils étaient généralement destinés aux cadres supérieurs. L'implantation et la gestion de ces programmes sont par ailleurs considérées par plusieurs organisations comme des moyens privilégiés de réaliser leur stratégie d'affaires (Heneman, von Hippel, Eskew et Greenberger., 1997).

Pour Ferland (1996), les nouveaux modes de rémunération sont le délaissement, graduel ou radical, de la rémunération traditionnelle basée sur l'emploi ou le poste occupé. On s'éloigne des exigences relatives au poste pour déterminer la rémunération. Cette définition inclut la rémunération variable. Cette dernière est généralement basée sur une mesure de performance individuelle, de groupe ou organisationnelle. Elle est tributaire de la performance à un temps donné et elle n'est pas intégrée dans le salaire du travailleur. Elle doit être regagnée à chaque fois. Les augmentations salariales et les avantages qui étaient fixes et ajoutés au salaire de base deviennent variables. Ils ne sont plus récurrents et varient selon

des critères de performance qui peuvent être individuelle, de groupe ou organisationnelle. La rémunération variable a pour effet de responsabiliser le travailleur face à son salaire. Elle transfère ainsi une part de risques dévolus aux employeurs vers les travailleurs.

Au début des années 1990, les organisations mettaient l'emphase sur la réduction de leurs effectifs. Maintenant, elles souhaiteraient également trouver une formule idéale de rémunération (Développement des ressources humaines Canada, 1995). Différentes formules de rémunération ont été introduites telles que les formules d'intéressement, les formules basées sur les connaissances, les compétences ou les habiletés, le partage des gains de productivité ou autres. Ces programmes de rémunération variable ont été plus fréquemment implantés dans les organisations non syndiquées. Lorsqu'ils ont été mis en place dans les entreprises syndiquées, ils étaient réservés aux cadres et les travailleurs syndiqués en étaient exclus. Néanmoins, les programmes de rémunération variable sembleraient être de plus en plus présents dans le milieu syndiqué (Hynes, 2002; ISQ, 2000).

Les syndicats ont traditionnellement été méfiants face aux programmes de rémunération variable (Rioux, 1992). Cette méfiance s'explique par le fait que cette forme de rémunération s'accompagne d'une individualisation des salaires alors que les syndicats préfèrent une structure salariale uniforme pour tous les travailleurs. L'uniformité salariale est une question syndicale des plus importantes puisqu'elle a pour principale fonction de supprimer la compétition salariale entre les

travailleurs. Les syndicats craignent « ... le favoritisme ou la discrimination qu'entraînent les modes de gestion où la direction fixe les taux de salaire à partir de critères mettant en valeur les caractéristiques personnelles. » (Rioux, 1992, p.103).

De plus, les programmes de rémunération variable à caractère individuel pourraient même représenter une menace pour le rôle des syndicats en tant qu'institution représentante des travailleurs. Ils peuvent également être en contradiction avec la nature même du collectivisme que prônent les syndicats. En effet, la rémunération variable est préoccupante pour les syndicats intéressés par la mobilisation et la solidarité de leurs membres puisque, règle générale, elle tend à individualiser le salaire.

Pendant des années, les syndicats ont généralement refusé de négocier ce type de rémunération qui va à l'encontre des principes appliqués par les syndicats (Rioux, 1993). Or, l'intensification des pressions provenant de l'environnement auraient amené certains d'entre eux à négocier ces types de rémunération (Développement des ressources humaines Canada, 1995). Notre objectif est de connaître les effets de ces différents programmes de rémunération variable sur les syndicats locaux. Plus précisément, nous voulons connaître l'impact de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales. Cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante :

Quels sont les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales locales au Québec?

Nous sommes intéressée par toute question touchant les relations et les conditions de travail, mais notre intérêt spécifique concernant les impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale est également le résultat d'un cheminement avec notre directeur. Nous croyons aussi que les organisations syndicales ont besoin d'une activité soutenue de leurs membres et que ceux-ci doivent remplir certaines fonctions afin que l'organisation puisse survivre et croître (Paquet et Roy, 1998).

« Without some level membership participation and solidarity, unions will be not only ineffective forms of representation but also, in many cases, financially nonviable » (Flood, Turner et Willman., 2000, p. 108).

Nous croyons que l'efficacité du syndicat dans les actions qu'il pose (négociation collective, grèves, griefs, actions politiques, résolution des problèmes quotidiens) dépend du support actif et du degré de participation de ses membres.

La littérature fait état de l'intérêt grandissant pour la mise en place de systèmes de rémunération variable dans les organisations syndiquées (Garen, 1999; Mericle et Dong-One, 1999; Dalton, 1998; Gunnigle, Turner et D'art., 1998; Dalton et al 1997; Dong-One et Voos, 1997; Heneman et al, 1997; Pendleton, Robinson et Wilson., 1995; Rioux, 1993; Toscano, 1984). Une des préoccupations des chercheurs est de déterminer quelles seraient les meilleures stratégies d'implantation de rémunération variable visant les salariés (Dalton 1998; Dalton, Stevens et

Heneman, 1997; Heneman et al., 1997). Par ailleurs, d'autres auteurs ont démontré que la rémunération a différentes dimensions. Ces dimensions auraient des conséquences diverses (Miceli et Mulvey, 2000). Nous croyons que la mise en place d'un système de rémunération variable s'adressant aux travailleurs syndiqués peut avoir des effets touchant particulièrement le syndicat local.

Hammer et Wazeter (1993) ont identifié cinq dimensions sur lesquelles repose l'efficacité syndicale dont l'étendue et la qualité de la participation des membres. Cette étude porte à croire qu'il est important et nécessaire de connaître les impacts des programmes de rémunération variable sur la participation syndicale puisqu'il s'agit d'une composante importante de l'efficacité syndicale. Bien que les effets de la rémunération variable sur les employés constituent un domaine largement étudié (IRIR, 1996), à notre connaissance aucune étude n'a traité spécifiquement des impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale. D'ailleurs, l'IRIR (1996) fait état du vide empirique sur le sujet et recommande une telle recherche.

Jusqu'à maintenant, les auteurs qui ont traité de la rémunération variable dans les milieux syndiqués se sont intéressé particulièrement au rôle des syndicats dans l'élaboration, l'implantation et la gestion des programmes de rémunération variable (Mericle et Don-One, 1999), à l'attitude des membres envers leur syndicat lorsque ce dernier s'implique (Toscano, 1984), au rôle des syndicats en tant qu'institution (Pendleton et al., 1995), à la réaction des syndicats (Kumar, Murray et Schetagne, 1998), à la performance des programmes de partage de gains et à l'implication

syndicale (Dong-One et Voos, 1997). Pour leur part, Gunnigle et al. (1998) se sont intéressé au système de rémunération basé sur la performance individuelle et ses impacts sur le collectivisme alors que Heery (1997) s'est intéressé aux effets d'un système de rémunération lié à la performance individuelle.

Le fait de participer ou non aux activités syndicales serait fonction de plusieurs facteurs : l'engagement syndical ou la loyauté, la perception instrumentale du syndicat, les attitudes syndicales, la satisfaction au travail, l'engagement familial, l'ancienneté, la satisfaction (extrinsèque-intrinsèque), la qualité de la supervision, les relations patronales-syndicales, l'attitude à l'égard de la participation syndicale, la norme sociale dans le milieu de travail et la satisfaction envers le syndicat (Flood et al., 2000; Bamberger, Kluger et Suchard, 1999; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor, 1997; Flood, Turner et Willman, 1996; Paquet et Bergeron, 1995; Kelloway et Barling, 1993; Anderson, 1979).

Dans la littérature, il n'y a pas consensus quant aux effets des variables socio-démographiques sur la participation syndicale. Pour certains auteurs, elles auraient une influence alors que pour d'autres elles ne seraient pas significatives. Nous examinerons davantage chacun de ces facteurs lors de notre revue de la littérature.

À l'instar de la participation aux activités syndicales, l'émergence des systèmes de rémunération variable dans les milieux syndiqués a suscité notre intérêt. Selon

Ferland (1996), il n'y aurait pas eu de modification significative dans les conventions collectives en vigueur au Québec en 1980 et renouvelées jusqu'à 1992, au sujet des modes de rémunération négociés qui iraient dans le sens de l'individualisation du salaire et de la rémunération liée à la performance organisationnelle. Cependant, une limite sérieuse de l'étude de Ferland repose sur le fait qu'elle s'intéresse uniquement au contenu des conventions collectives alors qu'il est tout à fait raisonnable de croire que les parties pourraient conclure des ententes hors convention. D'ailleurs, Rioux (1993) confirme que plusieurs programmes de rémunération variable en place dans le milieu syndiqué ne sont pas conventionnés. Selon lui, la remise en cause du mode traditionnel d'organisation du travail ouvre la voie à celle relevant du mode de rémunération. Nous croyons alors que les transformations en matière d'organisation du travail ayant cours depuis le début des années 1990 pourraient conduire à la réévaluation des modes dominants de rémunération essentiellement établis à partir des emplois occupés.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la rémunération variable serait depuis longtemps très présente dans le milieu non syndiqué. Cependant, depuis quelques années différents programmes de rémunération variable ont été implantés dans les entreprises syndiquées (Hynes, 2002; ISQ 2000; Dalton, 1998; IRIR, 1996). Il ne s'agirait pas d'une mode passagère, mais bien d'une tendance lourde (IRIR, 1996; Milkovich, 1992).

Nous croyons que les différents acteurs des relations industrielles seront intéressés par notre étude puisqu'elle leur permettra de prendre des décisions éclairées eu égard à l'impact de l'introduction de programmes de rémunération variable sur les syndicats.

Notre mémoire se divise en six chapitres. Le deuxième chapitre présente la revue de la littérature à partir de laquelle nous recensons les diverses définitions du concept de la participation syndicale ainsi que ses déterminants. Enfin, nous faisons le point sur l'état des connaissances concernant la présence des programmes de rémunération variable s'adressant aux syndiqués. Nous présentons également les bases théoriques sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager les impacts des programmes de rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. Le modèle d'analyse que nous entendons utiliser pour mener à terme notre travail et le cadre opératoire seront présentés au troisième chapitre. Au quatrième chapitre, nous présentons la méthodologie concernant la cueillette des données et les tests que nous entendons utiliser. Le cinquième chapitre comprend les résultats, les analyses ainsi que la discussion. Enfin, la conclusion est présentée au sixième chapitre.

CHAPITRE 2 :
REVUE DE LA LITTÉRATURE

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous définissons le concept de la participation syndicale. Nous identifions et discutons les déterminants de la participation. Nous poursuivons avec la définition du concept de la rémunération variable et les études traitant de l'implantation et de la présence de tels programmes s'adressant aux syndiqués. Par la suite, nous présentons le contexte théorique à partir duquel nous envisageons expliquer les effets de la présence d'un programme de rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales.

2.1 La participation syndicale

Afin de bien identifier les impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale, il est nécessaire de présenter ce que nous entendons par participation syndicale. Nous présentons d'abord les définitions de la participation syndicale à partir de sources et d'auteurs divers. Par la suite, nous exposons la définition que nous retiendrons pour les fins de notre étude.

Le verbe participer signifie, entre autres, « *s'associer, prendre part* » (Le Petit Larousse, 1987, p. 673). Cette définition traduit une action significative. En particulier pour la participation syndicale, *prendre part* peut signifier jouer volontairement un rôle, intervenir, aider, contribuer, alors que *s'associer* peut se traduire par s'allier, adhérer, s'unir. Le syndicat est un canal de transmission de

l'expression collective des membres qui en font partie (Freeman et Medoff, 1987) dont la fonction principale est de les défendre et de les supporter. Pour bien remplir cette mission, le syndicat doit être en mesure de connaître les objectifs et les besoins de ses membres et leur participation aux activités syndicales est un mécanisme essentiel pour sensibiliser les leaders à leurs problèmes (Huszczo, 1983). Dans la pratique, la participation syndicale serait l'implication des membres dans des rôles spécifiques ou des comportements. D'autre part, l'efficacité syndicale reposant en grande partie sur la qualité et l'étendue de la participation aux activités syndicales (Hammer et Wazeter, 1993), l'implication serait l'essence de la participation des membres dans les affaires syndicales (Aryee et Debrah, 1997).

Voici certains indicateurs fréquemment utilisés dans les études pour mesurer la participation syndicale : la présence aux réunions, l'utilisation du système de grief, le nombre de candidats en lice lors des élections d'officiers, l'exercice du droit de vote lors des élections, faire partie de comités syndicaux, les interventions lors de réunions syndicales, l'utilisation des services, la lecture de la documentation syndicale et la discussion relative aux affaires syndicales avec les collègues ou les officiers (Flood et al., 2000; Paquet et al., 1999; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor 1997; Bergeron et Paquet, 1995; Hammer et Wazeter, 1993; Anderson, 1979).

La participation syndicale a été expliquée de multiples façons, mais l'utilisation d'une approche psychologique pour définir ce concept (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992) a réorienté la recherche à ce plan. Différents déterminants de la participation syndicale ont ainsi été identifiés et vérifiés empiriquement. Pour Barling et al. (1992), la participation syndicale serait représentée par l'étendue de l'implication active des individus et de leur influence sur les activités syndicales formelles et informelles. Les activités formelles font notamment référence à l'implication lors des élections, à la présence aux réunions, à la familiarité avec le contenu de la convention collective. Les activités informelles consistent à parler du syndicat avec les collègues et les amis, à lire la littérature syndicale et autres.

Il y aurait différents degrés de la participation syndicale qui seraient associés aux nombreuses formes de participation (Kelloway et Barling, 1993). Le continuum de la participation pourrait s'étendre d'une implication directe dans un rôle de leadership syndical en occupant un poste d'officier ou de délégué alors que la participation passive référerait à la lecture des documents syndicaux et au paiement de la cotisation. Le paiement de la cotisation étant obligatoire au Québec, nous ne pouvons retenir ce critère de définition de la participation.

Selon Paquet et Roy (1998) et Bergeron et Paquet (1995), la participation syndicale représenterait l'action pour un salarié de prendre part à des activités organisées ou offertes par le syndicat ou de s'acquitter de responsabilités syndicales. Cette définition comprend deux dimensions distinctes. D'une part, la

participation à une activité syndicale en tant que membre et d'autre part la participation à l'administration syndicale en tant que militant (par exemple, un officier syndical).

Bien que nous considérons ces définitions aussi importantes les unes que les autres, certaines d'entre elles nous apparaissent plus appropriées à notre recherche. Au fil des ans, les auteurs ont développé et précisé le concept de participation syndicale. En effet, nous avons pu identifier dans la littérature deux catégories de définitions de la participation syndicale : les définitions unidimensionnelles et bidimensionnelles.

Les tenants des définitions unidimensionnelles (Aryee et Debrah, 1997; Hammer et Wazeter, 1993; Huszczo, 1983) ne distinguent pas les activités de militantisme (fonctions électives ou permanentes) de celles des membres réguliers. Au contraire, les définitions bidimensionnelles (Paquet et Roy, 1998; Bergeron et Paquet, 1995) distinguent ces deux types d'activités.

Il apparaît que ces dernières définitions sont une continuité ou, à tout le moins, la complémentarité et une précision aux définitions de Kelloway et Barling (1993) et Barling et al. (1992). Pour les premiers, la participation est un continuum oscillant entre le fait d'occuper une fonction officielle et le fait de lire la littérature syndicale alors que les seconds distinguent les activités formelles et informelles.

Nous retenons une partie de la définition bidimensionnelle de la participation syndicale telle que définie par Paquet et Roy (1998) et Bergeron et Paquet (1995). Notre analyse vise les comportements du membership du syndicat local et l'approche bidimensionnelle permet de scinder le concept global de la participation syndicale. De cette façon, nous pourrions mettre l'emphase sur les éléments pertinents à notre étude. Par conséquent, pour les fins de notre travail, nous entendons par participation aux activités syndicales locales le fait de participer à titre de membre régulier. Cette partie de la définition bidimensionnelle est plus conforme à la réalité syndicale que nous souhaitons expliquer.

2.2 Les déterminants de la participation syndicale

Plusieurs facteurs ou prédicteurs seraient associés à la participation syndicale, notamment les facteurs socio-démographiques, les facteurs de la personnalité, les facteurs liés au travail, ceux non liés au travail et les facteurs liés au syndicat (Barling et al., 1992). Nous présenterons chacun de ces groupes de variables dans cette section. La connaissance de l'effet de ces facteurs sur la participation syndicale nous permettra de spécifier un modèle de participation parcimonieux. Nous serons alors en mesure d'identifier le lien entre la présence de la rémunération variable et la participation aux activités syndicales lorsque nous contrôlons les autres variables qui influencent la participation syndicale.

2.2.1 Les variables socio-démographiques

Dans la littérature, nous avons identifié certaines variables socio-démographiques qui ont été trouvées associées ou corrélées à la participation syndicale. Il s'agit notamment de l'âge, du sexe et du niveau de scolarité. Nous pouvons d'ores et déjà dire qu'il ne semble pas exister de consensus quant aux liens unissant ces variables à la participation syndicale.

2.2.1.1 L'âge

Huszczo (1983) a contrôlé l'effet de l'âge en s'intéressant aux problèmes de la participation syndicale que rencontrent les organisations structurées et organisées pour fonctionner sur une base participative. Il rapporte une relation négative entre l'âge et la participation syndicale (Huszczo, 1983). Les jeunes participeraient plus aux activités syndicales que les salariés plus âgés. Dans son modèle, nous retrouvons 25 variables indépendantes et la variable âge occupe le 11^e rang des 12 variables significatives de la participation syndicale. Ce résultat indique que l'âge n'est pas le meilleur prédicteur et qu'il est même assez marginal. Huszczo (1983) n'explique pas théoriquement le lien unissant l'âge et la participation syndicale. Dans le même sens, Kelloway et Barling (1993) mentionnent que, bien que significative, la variable âge n'est pas un prédicteur important de la participation. Néanmoins, Barling et al. (1992), dans leur recensement des écrits au sujet de la participation syndicale, rapportent que les membres actifs dans les

syndicats seraient les plus âgés, ce qui est supporté par les résultats empiriques de Anderson (1979) et vient contredire les résultats empiriques de Huszczo (1983).

Iverson et Buttigieg (1997) ont contrôlé l'effet de l'âge sur les quatre antécédents de l'implication syndicale : la loyauté syndicale, la responsabilité envers le syndicat, la volonté de travailler pour le syndicat et la croyance dans le syndicalisme. Leurs résultats indiquent une relation positive et significative avec deux des antécédents, soit la loyauté syndicale et la responsabilité envers le syndicat. Ces résultats appuient le fait que l'âge n'est pas le prédicteur le plus adéquat pour expliquer la participation syndicale des membres.

2.2.1.2 Le sexe

L'effet de la variable sexe est très controversé. Paquet et Roy (1998) ont contrôlé l'effet de la variable sexe sur la participation syndicale. Leurs résultats indiquent une relation positive significative entre la variable homme et la participation : les hommes participeraient plus aux activités syndicales que les femmes. Cependant, rien ne permet de conclure que les femmes ne participent pas parce qu'elles sont des femmes. D'ailleurs, les résultats empiriques de différents auteurs supportent ce fait (Bergeron et Paquet, 1995; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszczo, 1983) : il n'y a pas de relation significative entre la participation syndicale et la variable sexe.

Barling et al. (1992) dans leur recensement des écrits font état du fait que les hommes participent plus que les femmes. Toutefois, les femmes participeraient

moins que les hommes en raison du double rôle qu'elles doivent assumer, soit le travail et les responsabilités familiales qui leur incombent (Frege, 1996; Barling et al., 1992). Selon Barling et al. (1992), la variable sexe associée à la participation syndicale serait un épiphénomène. Il s'agirait d'un facteur lié aux valeurs sociales et non au sexe de l'individu lui-même. En fait, les facteurs qui influencent la participation syndicale seraient les mêmes pour les femmes et les hommes (Barling et al., 1992).

Néanmoins, nous ne pouvons nier que les femmes participent moins. Les résultats empiriques de Sinclair (1996) supportent ce fait. Ses résultats démontrent que les femmes participent moins que les hommes, bien qu'elles croient autant que les hommes aux principes syndicaux. Par contre, Bulger et Mellor (1997) rapportent que les femmes font face à des obstacles réels qui freinent ou réduisent leur degré de participation aux activités syndicales. Par exemple, les femmes participent moins s'il y a perception de *barrières* au niveau syndical telle que la culture masculine traditionnelle, (Bulger et Mellor, 1997).

2.2.1.3 La famille

Aryee et Debrah (1997) ont étudié l'effet de l'identification à la famille sur la participation syndicale et ils utilisent l'approche institutionnelle pour l'expliquer. À ce titre, la famille est vue comme une institution qui serait en compétition avec l'institution syndicale. Selon leurs résultats empiriques, il n'y a pas de relation significative entre l'identification à la famille et la participation (Aryee et Debrah,

1997) ni entre le statut civil et la participation (Aryee et Debrah, 1997; Anderson, 1979). De même, Bergeron et Paquet (1995) qui ont contrôlé pour la variable situation de la famille n'ont trouvé aucune relation significative. Au contraire, dans le recensement de Barling et al. (1992), être marié et appartenir à une famille impliquée syndicalement influencent la participation.

Le fait d'avoir des jeunes enfants influence aussi la participation. Paquet et Roy (1998) relatent une relation négative avec la participation. Lorsqu'il y a présence d'un enfant ou plus en bas âge, les membres participent moins. Pourtant les résultats empiriques de Bulger et Mellor (1997) indiquent que les barrières familiales (responsabilités familiales) prises seules n'affectent pas la participation.

Nous pouvons noter un certain désaccord entre l'apport théorique de Barling et al. (1992) et les résultats empiriques de plusieurs chercheurs (Paquet et Roy, 1998; Aryee et Debrah, 1997; Bulger et Mellor, 1997; Bergeron et Paquet, 1995 et Anderson, 1979). Bien que les résultats de Paquet et Roy (1998) indiquent que la présence de jeunes enfants contribue à expliquer significativement la participation aux activités syndicales locales, cette contribution demeure néanmoins marginale. Précisons que Paquet et Roy (1998) s'intéressaient aux facteurs explicatifs de la participation à titre d'officiers syndicaux alors que nous sommes intéressée par la participation syndicale à titre de membre régulier.

2.2.1.4 Le niveau de scolarité

Dans la littérature, nous n'avons trouvé que quelques études qui évaluent l'importance du niveau de scolarité comme variable explicative de la participation syndicale (Iverson et Buttigieg, 1997; Bergeron et Paquet, 1995; Barling et al., 1992; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszco, 1983; Anderson, 1979). Les résultats empiriques ne sont pas concluants. Huszco (1983) indique une relation négative significative alors que les résultats de Bergeron et Paquet (1995) relatent une relation négative non significative statistiquement. Néanmoins, Barling et al. (1992) recensent l'étude de McShane (1986) qui fait état d'une relation entre l'éducation et la participation; les syndiqués ayant un niveau de scolarité élevé seraient davantage actifs et impliqués syndicalement contrairement au stéréotype qui veut que les salariés les moins scolarisés participent plus.

Iverson et Buttigieg (1997) ont étudié l'influence de plusieurs variables sur les quatre (4) principaux antécédents de l'engagement syndical : la loyauté syndicale, la responsabilité envers le syndicat, la volonté de travailler pour le syndicat et la croyance dans le syndicalisme. Les résultats empiriques n'indiquent aucune relation significative entre la scolarité et les quatre (4) antécédents de l'engagement syndical (Iverson et Buttigieg, 1997). Dans le même sens, Kolchin et Hyclak (1984) et Anderson (1979) n'ont trouvé aucune relation significative entre la scolarité et la participation.

2.2.1.5 Conclusion

Bamberger et al. (1999) croient que l'introduction des variables socio-démographiques permettrait d'expliquer davantage la variance inexpliquée de l'engagement syndical et par conséquent de la participation elle-même. Au contraire, Huszco (1983) conclut que les variables démographiques demeurent des prédicteurs marginaux de la participation syndicale. Néanmoins, il nous apparaît important de faire mention d'un apport intéressant de Flood et al. (2000) concernant les caractéristiques individuelles. Dans leur étude, ils ont expliqué que la variation de la participation était fonction du type de membre. Ils ont identifié cinq (5) types distincts de participants : le membre peu disposé (reluctant member), le détenteur et payeur de carte passif (card carrier/passive dues payer), l'activiste sélectif (selective activist), l'inconditionnel apolitique (apolitical stalwart), l'activiste idéologique (ideological activist). Selon eux, le degré de participation aux activités syndicales varie selon la catégorie à laquelle appartient le membre. Selon les résultats empiriques de cette étude, la moyenne de participation aux activités syndicales locales des inconditionnels apolitiques est de 41 % alors que celle des membres peu disposés est de 17 % (Flood et al., 2000).

Même si la littérature montre que les variables socio-démographiques contribuent peu à expliquer la participation syndicale, il est nécessaire de les inclure comme variables contrôles puisque certains auteurs ont démontré des liens les unissant à la participation syndicale. De plus, les résultats empiriques des différents auteurs indiquent qu'il n'y a pas consensus quant aux effets de ces mêmes variables sur la

participation syndicale. Nous croyons que ces variables sont susceptibles d'influencer la participation dans notre modèle d'analyse bien que nous ne soyons pas en mesure de qualifier et de quantifier le sens et la force de ces relations à ce stade de notre travail.

2.2.2 Les variables liées au travail

Nous retrouvons dans la littérature plusieurs variables liées au travail qui auraient une influence sur la participation aux activités syndicales. Parmi celles-ci, nous avons identifié la satisfaction au travail, le climat de travail, l'organisation du travail, le type d'emploi et le statut d'emploi comme étant ces variables

2.2.2.1 La satisfaction au travail

« ... on peut décrire la satisfaction au travail comme un état émotif positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur envers son travail ou envers le climat de travail » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996, p. 56). La satisfaction au travail peut comprendre deux dimensions distinctes : intrinsèque et extrinsèque. La dimension intrinsèque réfère au contenu du travail, aux tâches, à l'autonomie au travail, à la responsabilité, à la qualité de supervision (Aryee et Debrah, 1997; Dolan et al., 1996). La dimension extrinsèque fait référence aux questions d'ordre économique telle la satisfaction face au salaire, aux avantages sociaux, à la sécurité d'emploi et aux opportunités de promotion (Dolan et al., 1996; Barling et al., 1992).

Plusieurs auteurs ont évalué l'influence de la satisfaction au travail sur la participation syndicale (Fuller et Hester, 1998; Paquet et Roy, 1998; Aryee et Debrah, 1997; Iverson et Buttigieg, 1997; Bergeron et Paquet, 1995; Kelloway et Barling, 1993; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszczo, 1983; Anderson 1979). Pour leur part, Barling et al. (1992) ont recensé une relation positive entre l'insatisfaction au travail et la participation syndicale; plus les salariés sont insatisfaits au travail, plus ils participent. D'ailleurs, les résultats empiriques de Kolchin et Hyclak (1984) supportent le même type de relation, c'est-à-dire une relation positive entre l'insatisfaction au travail et la participation syndicale. Les résultats de Paquet et Roy (1998) et de Bergeron et Paquet (1995) indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et la participation syndicale : moins les salariés sont satisfaits de leur travail, plus ils participent. Cependant, selon Bergeron et Paquet (1995), en plus de la satisfaction au travail, l'attitude à l'égard de la participation influencerait le degré de participation aux activités syndicales. Des salariés satisfaits de leur travail et ayant une attitude favorable à l'égard de la participation participeraient plus que ceux qui sont insatisfaits de leur travail et qui ont une attitude défavorable à l'égard de la participation syndicale.

Par ailleurs, Iverson et Buttigieg (1997) ont identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et deux des quatre antécédents de l'implication syndicale, soit la responsabilité envers le syndicat et la croyance envers le syndicalisme :

moins les travailleurs sont satisfaits de leur emploi plus ils sont responsables envers le syndicat et plus ils croient au syndicalisme.

Des particularités apparaissent lorsque le concept de satisfaction est scindé. Les relations diffèrent lorsque nous parlons de satisfaction intrinsèque et de satisfaction extrinsèque. Il n'y a pas consensus dans le cas des liens entre la satisfaction extrinsèque et la participation syndicale. Les résultats de certains auteurs indiquent une relation négative (Aryee et Debrah, 1997; Kelloway et Barling, 1993), alors que d'autres n'ont noté aucune relation significative avec la participation syndicale (Paquet et Roy, 1998). De même, les résultats ne sont pas homogènes quant à la relation entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale. Les résultats de Aryee et Debrah (1997) indiquent une relation positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation alors que les résultats de Paquet et Roy (1998) indiquent une relation négative.

Bamberger et al. (1999) ont démontré que la satisfaction au travail est un facteur déterminant de l'engagement syndical. Dans cette situation, la satisfaction au travail a un effet indirect sur la participation syndicale (Bamberger et al., 1999). Fuller et Hester (1998) abondent dans le même sens, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun lien direct entre la satisfaction au travail et la participation syndicale puisque le climat de travail agit comme un modérateur sur les facteurs clés de la participation.

La relation entre la satisfaction au travail et l'engagement syndical est complexe et il apparaît que les résultats sont divergents. D'ailleurs, Barling et al. (1992) prétendent que plusieurs facteurs tels la nature du membership et le type de syndicat sous observation modéreraient la relation entre la satisfaction au travail et la participation.

2.2.2.2 Le climat des relations de travail

Fuller et Hester (1998) rapportent que les recherches antérieures sur les attitudes et les comportements des syndiqués ont produit des résultats différents au sujet des relations des facteurs clés dans les modèles de participation syndicale. En se basant sur la théorie du processus de l'information sociale (Social Information Processing Theory), ils ont évalué l'influence de la variable climat des relations de travail sur les variables d'attitude des modèles de participation syndicale (Fuller et Huster, 1998). Selon eux, les modèles de participation syndicale sont améliorés lorsque la variable climat de relations de travail est utilisée comme un modérateur et non comme un antécédent ou une conséquence de la participation syndicale. Par exemple, la relation entre la perception instrumentale et l'engagement syndical est plus faible dans un climat de travail moins conflictuel ce qui mène à une plus faible participation syndicale. Il est probable que cela se produise lorsque les besoins économiques de base des travailleurs sont satisfaits puisque l'instrumentalité sert à répondre aux besoins économiques tel un salaire décent (Fuller et Hester, 1998).

Pour Aryee et Debrah (1997), il y a une relation positive entre la qualité des relations patronales-syndicales et la participation syndicale; plus nous sommes en présence d'un bon climat de travail, plus les membres participent aux activités syndicales. Néanmoins, il est important de se rappeler que leur étude a été effectuée dans le contexte très particulier de Singapour. Compte tenu de la particularité du système des relations industrielles et de la culture différente, il y aurait une relation cordiale entre les syndicats et les employeurs. Ce qui nous laisse supposer que ces résultats ne sont pas applicables au contexte québécois vu les différences tant au plan de la culture qu'au plan de notre système des relations industrielles.

Par ailleurs, Heshizer, Martin et Wiener (1991) ont contrôlé la variable climat des relations de travail en étudiant l'impact de l'engagement normatif et de l'attachement instrumental en tant que variables modératrices pour prédire la participation syndicale. L'attachement instrumental est déterminé par l'estimation que font les membres des coûts-bénéfices alors que l'engagement normatif fait référence à l'internalisation normative des forces qui influencent les membres à agir de manière à rencontrer les intérêts de l'organisation. Les résultats empiriques démontrent une relation négative et directe entre le climat de relations de travail et la participation syndicale (Heshizer et al., 1991). Par conséquent, les variables de l'engagement normatif et l'attachement instrumental ne semblent pas avoir d'effet sur la relation entre le climat des relations de travail et la participation syndicale.

2.2.2.3 L'organisation du travail

À notre connaissance, peu d'auteurs ont étudié l'effet direct de l'organisation du travail sur la participation syndicale. Barling et al. (1992) soutiennent qu'il existe un lien direct entre l'organisation du travail et la participation syndicale. L'organisation du travail tayloriste (traditionnelle) fait référence à la parcellisation et à la spécialisation des tâches. Cette organisation du travail restreint le travailleur à l'exécution de tâches précises et répétitives. Il se trouve ainsi confiné et isolé de ses collègues et peu impliqué dans son travail puisqu'il est exécutant. Étant moins impliqué dans son travail, il sentirait un plus grand besoin d'implication syndicale où il pourrait socialiser et exprimer sa frustration ou ses insatisfactions (Barling et al., 1992). Il faut se rappeler que ces auteurs rapportent les résultats d'études dans le cadre de leur recensement des écrits traitant du syndicat et de ses membres.

Bulger et Mellor (1997) ont défini et étudié l'effet des barrières à la participation syndicale auxquelles font face les femmes, notamment les barrières liées au travail. Les résultats empiriques démontrent qu'il n'y a pas de relation significative entre l'organisation du travail et la participation syndicale des femmes (Bulger et Mellor, 1997). Au contraire, Kolchin et Hyclak (1984) indiquent une relation significative entre le quart de travail et la participation. Les travailleurs des quarts de soirée et de nuit participent moins (Kolchin et Hyclak, 1984).

2.2.2.4 Le type d'emploi

Plusieurs types d'emplois existent : les cols bleus, les cols blancs, les emplois qualifiés et ceux peu ou non qualifiés. Les emplois cols bleus sont généralement des emplois liés à la production en usine, à l'entretien, à la construction (Office de la langue française, 1991). Les salariés occupant des emplois cols blancs sont ceux qui effectuent principalement du travail de bureau, par exemple un comptable, une secrétaire, un commis ou un vendeur (Office de la langue française, 1991).

Johnson, Johnson et Patterson (1999) ont étudié l'effet modérateur du type d'emploi col bleu versus col blanc sur la double loyauté (syndicat-employeur). Leurs résultats ne permettent pas de déterminer si le type d'emploi a une influence directe ou indirecte sur la participation syndicale. Néanmoins, selon Barling et al. (1992), il y a une relation positive entre les emplois cols bleus et la participation syndicale : les salariés cols bleus participeraient davantage que les travailleurs cols blancs. Ils expliquent cette relation par le fait que les salariés cols bleus insatisfaits occupent généralement des emplois d'exécutants, ce qui leur laisse peu d'autonomie et de responsabilité face à leur travail et peu de pouvoir sur leurs conditions de travail. Par contre, bien que l'insatisfaction des cols blancs liée au contenu et au statut de l'emploi serait une des raisons pour ces derniers de joindre le syndicat (Barling et al., 1992), rien ne semble indiquer qu'ils participent plus aux activités syndicales.

Kolchin et Hyclak (1984) ont fait une étude sur la participation syndicale et leur échantillon était composé uniquement de travailleurs cols bleus. Leurs résultats indiquent une relation positive entre la variable emploi qualifié et la participation syndicale. Les auteurs ne donnent pas l'explication théorique de cette relation. Dans le même sens, selon Sinclair (1996), les salariés occupant une fonction moins bien rémunérée, qui sont probablement des salariés moins bien qualifiés, seraient moins enclins à croire que le syndicat peut les aider à améliorer leurs conditions salariales; ces salariés n'auraient pas de raisons de participer aux activités syndicales (Sinclair, 1996).

2.2.2.5 Le statut d'emploi

Le statut d'emploi fait référence à la nature de l'embauche. Bergeron et Paquet (1995) ont identifié cinq (5) statuts d'emploi : permanent temps plein, permanent temps partiel, saisonnier, temporaire à temps plein et temporaire temps partiel.

Selon les résultats de Bergeron et Paquet (1995), les salariés ayant un statut permanent à temps plein participent plus que ceux dont le statut est temporaire à temps partiel. Les salariés au statut temporaire temps partiel occuperaient plus d'un emploi pour s'assurer un salaire adéquat, ce qui leur laisserait peu de temps pour participer aux activités syndicales (Bergeron et Paquet, 1995). Nous supposons qu'ils choisissent alors de moins participer aux activités syndicales. Par contre, selon Paquet et Roy (1998), les employés à statut précaire s'impliquent

moins dans les activités syndicales compte tenu de leur vulnérabilité. Nous croyons que ces individus se sentent moins protégés par le syndicat et qu'ils craignent des représailles de la part de l'employeur.

Sinclair (1996), en étudiant l'importance du sexe sur la participation syndicale, a contrôlé la variable statut d'emploi. Ses analyses révèlent que les prédictors de participation aux activités syndicales varient selon le sexe et le statut d'emploi. Toutefois, il n'y a aucune différence apparente du degré de participation entre les femmes et les hommes occupant un emploi à temps partiel alors que ses résultats indiquent que les femmes à temps plein participent plus que les femmes à temps partiel.

2.2.2.6 Conclusion

Bien que les auteurs ne s'entendent pas au sujet de l'impact direct ou indirect de la satisfaction au travail sur la participation syndicale, il y a tout de même un consensus : la satisfaction au travail a un lien avec la participation syndicale. Par ailleurs, les conclusions concernant l'effet du climat des relations de travail sur la participation syndicale sont aussi divergentes compte tenu de la façon dont est utilisée cette variable. Certains l'ont utilisée en tant que variable modératrice (Fuller et Hester, 1998; Heshizer et al., 1991) alors que pour d'autres, il s'agit d'une variable indépendante (Aryee et Debrah, 1997). Pour la variable organisation du travail, nous ne pouvons parler de consensus puisque peu d'auteurs l'ont incluse

dans les modèles de prédiction ou explicatifs de la participation syndicale. Néanmoins, nous croyons que cette variable est importante dans un contexte de rémunération variable puisque comme le mentionne Rioux (1993), la remise en cause du mode traditionnel d'organisation du travail est susceptible de remettre en cause le mode de rémunération. Nous sommes portée à croire que la présence d'un programme de rémunération variable est liée à la façon dont le travail est effectué.

Pour la variable type d'emploi, il est intéressant de constater que la notion d'emploi qualifié à l'intérieur de la catégorie emplois cols bleus vient influencer la participation syndicale (Kolchin et Hyclak, 1984).

Il semble que les variables liées au travail soient de meilleurs prédicteurs de la participation aux activités syndicales que ne le sont les variables socio-démographiques.

2.2.3 Les variables liées au syndicat

Dans la littérature, nous avons identifié les variables relatives au syndicat utilisées pour expliquer la variation de la participation syndicale. Il s'agit de la taille du syndicat et de l'organisation syndicale en terme de structure, de la présence d'un représentant syndical sur les lieux du travail, de la qualité de la communication-information et de l'attitude envers le syndicat.

2.2.3.1 La taille du syndicat

Plusieurs auteurs mentionnent que les variables d'attitude et de comportement liées à l'engagement syndical et à la participation syndicale seraient influencées par la taille du syndicat (Aryee et Debrah, 1997; Lévesque, Murray, Roby et Le Queux, 1996; Barling et al., 1992; Huszco, 1983). Lévesque et al. (1996) rapportent une relation négative entre la taille du syndicat et l'augmentation de l'identité syndicale des membres; plus le syndicat est grand, moins les membres s'identifient au syndicat. Dans un grand syndicat, le contact direct avec les leaders syndicaux seraient plus difficiles. D'ailleurs, les résultats empiriques de Aryee et Debrah (1997) indiquent une relation négative entre la taille du syndicat et la participation syndicale; plus la taille du syndicat est grande, moins les salariés participent. Barling et al. (1992) dans leur recensement des écrits sur la participation syndicale rapportent que l'implication syndicale, les contacts entre les membres et les leaders sont nettement plus faciles dans un syndicat de petite taille. L'administration et les structures complexes du syndicat de grande taille auraient comme effet d'éloigner les leaders syndicaux des membres. Il en résulterait des différences au niveau idéologique qui n'encourageraient pas la participation syndicale (Barling et al., 1992). D'ailleurs, dans leur revue de littérature, Flood et al. (2000) font mention des difficultés rencontrées par le plus grand syndicat d'Irlande au plan de la participation des membres.

« Studies of this union...have variously cataloged a membership that simultaneously records low levels of union participation and a leadership at executive level that is relatively distant from the membership. » (Flood et al., 2000, p. 109).

2.2.3.2 La structure syndicale

Précisons que la structure réfère d'abord à l'organigramme. *«L'organigramme est la figuration de la structure d'une organisation représentant à la fois les divers éléments du groupe et leurs rapports respectifs»* (Petit Larousse, 1987, p. 649). Particulièrement dans le cas du syndicat local, la participation peut être influencée par ses rapports avec sa structure externe (fédération, syndicat national et international) et sa structure interne (présence et accessibilité du délégué d'atelier, proximité des officiers, disponibilité et accessibilité des services).

Aryee et Debrah (1997) ont contrôlé l'influence des pratiques de prise de décision sur la participation syndicale puisque dans le contexte nord-américain des auteurs ont rapporté une relation positive significative. Bien que les pratiques démocratiques de prise de décision soient liées à la participation syndicale, leurs résultats démontrent que cette relation n'est pas significative; ce qui infirme leur hypothèse (Aryee et Debrah, 1997). Toutefois, comme l'explique les auteurs, il faut interpréter ces résultats avec prudence compte tenu du système particulier des relations industrielles de Singapour. Pour nous, les pratiques de prise de décision sont tributaires en grande partie de la structure syndicale, par exemple un syndicat de petite taille et/ou la présence d'un délégué sur les lieux du travail.

Ainsi, la présence d'un délégué d'atelier et son implication active sur les lieux du travail seraient associées à l'identification syndicale; plus le délégué d'atelier est actif localement, plus les membres s'identifient au syndicat (Lévesque et al., 1996). Il est plausible de croire que la structure du syndicat local qui permet la proximité et la visibilité du dirigeant syndical ou de son représentant favoriserait la participation. D'ailleurs, un syndicat local qui n'a pas de délégué d'atelier, qui est isolé par rapport à sa fédération et sa centrale, verrait une diminution de l'identification syndicale de ses membres (Lévesque et al., 1996). D'ailleurs, Hammer et Wazeter (1993) mentionnent que le partage de l'idéologie syndicale au niveau local est favorisé, entre autres, par la présence d'un délégué d'atelier.

2.2.3.3 L'attitude syndicale

Quelques auteurs ont estimé l'effet de l'attitude syndicale sur la participation syndicale. Les résultats indiquent qu'il y a une relation positive entre l'attitude syndicale et la participation syndicale (Paquet et Roy, 1998; Aryee et Debrah, 1997; Bergeron et Paquet, 1995). Plus précisément, Huszco (1983) explique que les salariés qui perçoivent d'un bon œil leur syndicat local participent davantage que ceux qui en ont une moins bonne perception; plus les syndiqués ont une attitude positive envers le syndicat local, plus ils participent aux activités syndicales locales. Par contre, il n'y a pas de relation significative entre l'attitude envers le syndicat national et la participation syndicale (Huszco, 1983).

2.2.3.4 Conclusion

Il semble y avoir consensus à l'effet qu'un syndicat local ayant une structure qui permette la proximité du délégué sur les lieux de travail aurait un effet favorable sur l'identification syndicale des membres (Lévesque et al., 1996) et sur le partage de l'idéologie syndicale (Hammer et Wazeter, 1993). Par conséquent, il n'est pas faux de penser que cela a un effet sur la participation syndicale. D'une part, nous croyons que les membres sont plus susceptibles d'adhérer et de s'identifier au syndicat local lorsqu'il y a présence d'un délégué d'atelier ou d'un officier actif sur les lieux du travail. D'autre part, malgré les résultats de Huszco (1983) concernant les attitudes envers le syndicat national, nous croyons qu'un syndicat local bien intégré dans sa structure externe aura un impact positif sur la participation syndicale locale. D'ailleurs, dans ses conclusions, Lapointe (2001) qui a étudié les causes de l'affaiblissement d'un syndicat local dans une expérience de partenariat et de participation syndicale à la gestion, mentionne qu'une des causes de cet affaiblissement est l'isolement du syndicat par rapport à sa centrale.

Dans la prochaine section, nous présentons la définition de la rémunération variable en la distinguant de la rémunération fixe. Nous poursuivons avec l'état des connaissances relatives à l'implantation et à la présence de programmes de rémunération variable dans le milieu syndiqué où nous croyons retrouver plus de régimes collectifs qu'individuels. Nous terminons ce chapitre avec la discussion du

contexte théorique à partir duquel nous envisageons expliquer les liens unissant les programmes de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales.

2.3 La rémunération variable

Dans la littérature, nous retrouvons plusieurs termes lorsqu'il est question de rémunération variable (ISQ, 2000). Ainsi, nous précisons d'abord la définition de la rémunération variable que nous entendons utiliser pour mener à bien notre recherche. Par la suite, nous présentons les études qui traitent des stratégies d'implantation de tels programmes dans le milieu syndiqué. Enfin, nous faisons état des connaissances relatives aux impacts sur les syndicats locaux des divers programmes de rémunération variable lorsqu'ils s'adressent aux syndiqués. Néanmoins, à notre connaissance aucun chercheur n'a étudié le lien entre la rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales.

2.3.1 La définition de la rémunération variable

Le Petit Larousse (1987, p. 790) définit la rémunération comme « *le prix d'un travail, d'un service rendu : demander la juste rémunération de son travail* ». Selon Thériault et St-Onge (2000), la rémunération est un processus d'échange : « *les employeurs accordent de l'argent et d'autres avantages à des personnes en retour de leur disponibilité, de leur capacité et de leur rendement* ».

Dans le dictionnaire Vocabulaire des conventions collectives (1991), le terme *rémunération* est synonyme de *salaire* : « *somme convenue à l'avance payée par l'employeur en contrepartie du travail du salarié* ».

Lorsque nous parlons de rémunération variable c'est par opposition à la rémunération fixe. La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Elle s'apparente au modèle traditionnel où une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail (ISQ, 2000).

Nous avons extrait de la littérature les expressions les plus fréquemment utilisées lorsqu'il est question de la rémunération variable. Les termes *flexible*, *incitative*, à *risque* sont utilisés pour mettre en évidence l'une ou l'autre des caractéristiques de ce mode de rémunération (ISQ, 2000). Pour notre travail, nous entendons utiliser la définition suivante :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. » (ISQ, 2000,p. 12)

Les régimes de rémunération variable se distinguent selon qu'ils soient individuels ou collectifs (ISQ 2000). Les régimes individuels sont généralement basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable. Les régimes collectifs reposent sur des critères de

performance de groupe ou organisationnels pour déterminer la rémunération variable à verser (ISQ, 2000).

Selon l'IRIR (1996), la tendance serait à l'effet que les régimes collectifs sont de plus en plus présents contrairement aux régimes individuels. D'ailleurs, Hynes (2002) ajoute qu'au Canada les régimes collectifs seraient plus fréquents que les régimes individuels dans le secteur syndiqué. Par ailleurs, l'enquête de l'ISQ (2000) indique la présence d'au moins un programme de rémunération variable dans 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec. Bien que les résultats de cette enquête ne permettent pas de déterminer si ces programmes s'adressent aux syndiqués, la présence de plus en plus marquée des régimes collectifs (IRIR, 1996) nous laisse croire que ces régimes visent à court, moyen et long terme des groupes d'employés syndiqués.

*« La volonté des organisations de véhiculer aux employés les messages **nous sommes tous dans le même bateau** et la plus grande réceptivité du mouvement syndical envers les régimes collectifs plutôt qu'individuels semblent encourager le développement des régimes collectifs ». (IRIR, 1996, p. 18)*

En observant le Tableau I, nous constatons que les régimes collectifs de rémunération variable sont en progression.

**Tableau I : Les tendances des
différents régimes de rémunération variable**

RÉGIMES	TENDANCE
Individuels	-
Bonis au mérite	+
Rémunération à la pièce	-
Rémunération à la commission	-
Autres régimes individuels	Données n/d
Collectifs	+
Régime de partage des bénéfices	+
Régime de partage des gains de productivité	+
Régime de participation au capital actions	=
Régime de bonis d'équipe	+
Autres régimes collectifs	Données n/d
Autres	
Régime de reconnaissance non monétaire et symbolique	+

Reproduit de *Rémunération variable : description et tendances*, I.R.I.R., 1996, p.19

La forme collective la plus répandue est celle des régimes de partage des bénéfices. En 1994, on retrouvait un régime de partage des bénéfices dans 23 % des organisations canadiennes et en 1995 dans 31 % d'entre elles (Conference Board of Canada, 1995 cité dans IRIR 1996). Toutefois, la plus grande croissance a été observée pour les régimes de bonis d'équipe, soit une augmentation de 20 % en deux ans (Conference Board of Canada, 1995 cité dans IRIR 1996). Bien qu'il semble y avoir une certaine stabilité au plan des régimes de participation au capital actions, ils sont maintenant de plus en plus accessibles à l'ensemble des employés sous forme de régimes d'achats d'actions alors qu'auparavant, ils étaient

principalement destinés aux cadres supérieurs (IRIR, 1996). D'ailleurs, selon l'enquête de l'ISQ (2000), la couverture de la rémunération variable pour le secteur ASQ (tous les salariés québécois à l'exception des salariés de l'administration québécoise) touche en moyenne 64 % des catégories d'emplois présentes dans les établissements offrant au moins un régime. En moyenne, 4,3 catégories sont éligibles à la rémunération variable alors que le nombre moyen de catégories présentes dans ces établissements est de 6,7 (ISQ, 2000).

Ces constats de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) viennent corroborer l'importance de notre recherche. On assiste à une croissance marquée de la présence des régimes de rémunération variable dans les organisations, notamment les régimes collectifs. Simultanément, cette croissance est accompagnée d'une démocratisation, c'est-à-dire que les programmes s'adressent de plus en plus à l'ensemble des travailleurs. Il est alors réaliste de croire que nous retrouverons des régimes collectifs dans les entreprises syndiquées étant donné la nature collective des syndicats. L'importance de notre étude est appuyée non seulement par la présence de plus en plus marquée de la rémunération variable dans le milieu syndiqué, mais également parce que « ..., *plusieurs éléments concernant la rémunération variable demeurent toujours inconnus.* » (IRIR, 1996).

2.3.2 Les programmes de rémunération variable

Nous utilisons le modèle de la rémunération variable de l'ISQ (2000) afin de situer les différents régimes selon deux dimensions, soit la base des critères et le mode de paiement. Ils peuvent être basés sur des critères individuels ou collectifs et les modes de paiement sont soit ponctuels ou différés.

Figure 1 : Modèle de la rémunération variable (ISQ, 2000)

RÉMUNÉRATION VARIABLE			
Individuelle		Collective	
Ponctuelle	Différée	Ponctuelle	Différée
Bonis au mérite	Bonis à dévolution progressive	Partage des bénéfices*	Participation au capital-actions*
Partage des bénéfices*		Partage de gains de productivité	
À la pièce		Participation au capital actions*-	
À la commission		Bonis d'équipe	
Autres régimes individuels :		Autres régimes collectifs :	
Régimes à critères de performance		Programmes de suggestions	
Régimes hybrides		Bonis discrétionnaires	
Programmes de suggestions			
Bonis discrétionnaires			
*Les régimes de partage des bénéfices et de participation au capital-actions peuvent être ponctuels ou différés.			

Reproduit de La rémunération variable : fréquences et caractéristiques selon les secteurs, ISQ, 2000, p. 13

Nous présentons brièvement les différents programmes de rémunération variable.

2.3.2.1 Les régimes individuels

Il y a plusieurs régimes de rémunération variable de nature individuelle. Les plus connus sont les bonis au mérite, la rémunération à la pièce, la rémunération à la

commission, les régimes à critères de performance individuels, les programmes de suggestions, les bonis discrétionnaires et les bonis à dévolution progressive. Parmi ces régimes tous ne sont pas nouveaux, certains comme la rémunération à la pièce sont très anciens. D'ailleurs, l'histoire des relations industrielles montre que plusieurs travailleurs se sont regroupés en syndicat pour combattre ce type de rémunération.

Les bonis au mérite accordent, sous forme d'un montant forfaitaire, l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. Contrairement à la rémunération au mérite qui est intégrée au salaire de base, ces bonis ne s'intègrent pas au salaire de base et doivent être regagnés à chaque année (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

La rémunération à la pièce prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut. La rémunération porte sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison des standards préétablis (ISQ, 2000). La rémunération à la pièce est très peu répandue tant au Québec et au Canada qu'aux Etats-Unis et en Europe; elle serait présente dans 6 % des organisations québécoises et ce, principalement pour les cols bleus du secteur privé (IRIR, 1996).

La rémunération à la commission est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente (IRIR, 1996). Une partie du revenu de la vente est remise à

l'employé (vendeur) sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Le régime à la commission le plus courant est celui où un pourcentage constant du produit du volume des ventes est reversé au vendeur. Le pourcentage utilisé pour calculer la commission peut être croissant ou décroissant selon le volume des ventes et peut même varier d'un produit à l'autre si le représentant vend une gamme de produits (IRIR, 1996).

Les régimes à critères de performance individuels proviennent des modifications apportées aux régimes de rémunération à la pièce pour les adapter au secteur des services. Ils peuvent inclure des critères tangibles dans la distribution des primes ou des bonis. Les objectifs peuvent être à la fois quantitatifs et qualitatifs (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent être rémunérés par un boni selon des objectifs qualitatifs et quantitatifs : le nombre de prêts conclus par mois, le volume des prêts, la qualité des prêts et la vente d'assurances (IRIR, 1996).

Les programmes de suggestions peuvent se traduire par le versement d'une prime à l'individu qui a soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du département ou de l'organisation (ISQ, 2000 : IRIR, 1996).

Les bonis discrétionnaires (spot awards) sont versés par le supérieur immédiat afin de reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Les bonis à dévolution progressive sont les bonis octroyés à l'employé en plusieurs versements s'échelonnant sur une période plus ou moins longue. Ce type de régime est généralement catégorisé comme une forme différée de rémunération variable (ISQ, 2000; IRIR, 1996)

Il existe aussi certains régimes hybrides qui combinent les incitatifs individuels et collectifs. Les bonis sont fonction de la contribution de l'individu à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

2.3.2.2 Les régimes collectifs

Le travail d'équipe est de plus en plus présent dans les organisations et plusieurs régimes collectifs de rémunération variable y sont liés. Nous avons identifié les bonis d'équipe, le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions. Les programmes de suggestions et bonis discrétionnaires s'appliquent également de manière collective.

Les bonis d'équipe reconnaissent la contribution des équipes. Des organisations ont mis en place des régimes de rémunération où la performance de l'équipe est évaluée à partir d'un certain nombre de critères. Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Le partage des bénéfices est un système par lequel l'employeur paie ou met à la disposition de son personnel, en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Le partage des gains de productivité implique l'évaluation de la productivité combinée au calcul d'une structure de bonis dans le but d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation. L'objectif est de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée (ISQ 2000; IRIR, 1996). Il existe presque autant de types de régimes de partage de gains de productivité que d'entreprises qui les utilisent. Cependant, les formes traditionnelles les plus connues sont le plan Scalton, le plan Rucker et le plan Improshare. Ces plans se différencient généralement par le degré de participation des employés, par la fréquence des paiements et par diverses particularités en ce qui a trait au mode de calcul du boni versé (IRIR, 1996).

La participation au capital-actions est un régime offrant l'opportunité au personnel travaillant dans l'entreprise d'acquérir des droits sur le capital-actions. Plusieurs régimes de participation au capital-actions existent et ils sont regroupés en trois catégories, soit les régimes d'achat d'actions, les régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions (ISQ, 2000). Un régime d'achat d'actions permet aux employés, généralement à toutes les catégories d'employés, d'acheter des actions de l'organisation qui les emploie (IRIR, 1996). Un régime d'option d'achat d'actions, particulièrement destiné aux cadres, offre aux employés la possibilité d'acquérir à un taux prédéterminé un certain nombre d'actions sur une période donnée (IRIR, 1996). L'achat d'actions est soit directement subventionné par l'entreprise ou soit cette dernière permet aux travailleurs de se les procurer à un taux inférieur au marché. Dans le régime d'octroi d'actions (ESOP), les employés n'ont pas à déboursier pour avoir accès au capital-actions de leur organisation; généralement le ESOP est utilisé ou offert comme un régime de retraite (IRIR, 1996), et ce, surtout aux Etats-Unis. Le Canada détient un régime de retraite public, ce qui explique que l'on n'y retrouve peu ou pas ce type de programme.

Les programmes de suggestions et de bonis discrétionnaires s'appliquent également d'une manière collective. Dans le cas des programmes de suggestions, le boni est versé non pas à la personne qui formule une suggestion mais bien à l'équipe. Les bonis discrétionnaires sont offerts à une équipe de travail, à une unité de production, une division ou même à tous les employés d'une organisation

afin de reconnaître un rendement exceptionnel ou tout simplement pour souligner un événement quelconque (ISQ, 2000; IRIR, 1996).

Parmi tous les programmes de rémunération variable de nature individuelle ou collective présentés, Hynes (2002) stipule que dans le secteur syndiqué au Canada les trois programmes de rémunération variable les plus fréquemment rencontrés sont respectivement le boni d'équipe, le partage des bénéfices et le partage des gains de productivité. Dans la prochaine section, nous discutons de l'implantation des programmes de rémunération variable. Nous constatons que certains auteurs se sont questionnés à savoir quelles stratégies sont les plus appropriées pour implanter un programme de rémunération variable dans le secteur syndiqué.

2.4 Les stratégies d'implantation d'un programme de rémunération variable en milieu syndiqué

La rémunération a un impact direct sur la performance économique des employeurs. Le coût de la main-d'œuvre peut représenter pour un employeur son principal coût de production. « *Dans certains secteurs d'activités, ce coût correspond à plus de 50 % des frais totaux d'exploitation* » (Thériault et St-Onge, 2000, p. 3). La rémunération des employés serait stratégique puisqu'elle peut influencer directement la capacité d'une entreprise d'atteindre et de soutenir un avantage concurrentiel (Milkovich, 1992). D'ailleurs, des études démontrent que la participation des employés aux revenus augmente la performance organisationnelle de 15 % à 25 % et qu'ils permettent de réduire les coûts de

main-d'œuvre (Milkovich, 1992). Dans leur revue de littérature, Richer et Laflamme (1997) rapportent l'étude de Gerhart et Milkovich (1990) qui révèle que pour chaque augmentation de 10 % des bonis versés, les entreprises enregistreraient une augmentation de 1,5 % des retours sur leurs actifs. Par contre, les résultats de Richer et Laflamme (1997) indiquent qu'il n'y a pas de relation significative entre le développement stratégique des organisations et le contenu des programmes de rémunération.

Bien que certains auteurs se soient intéressés aux stratégies adoptées par les entreprises lors de la mise en place d'un programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués (Dalton, 1998; Bohl, 1997; Dalton et Heneman, 1997; Heneman et al., 1997; Kessler, 1994), nous pouvons conclure que l'implantation des régimes de rémunération variable dans le secteur syndiqué semble être à ses premiers balbutiements. Selon l'IRIR (1996), il y a peu d'écrits et de recherches concernant la rémunération variable.

La littérature relate les difficultés d'implantation de ces programmes dans le secteur syndiqué lorsqu'ils ciblent les travailleurs syndiqués. Les actions pour mettre en place des programmes de *récompenses alternatives* ont fréquemment été un échec dans les entreprises syndiquées (Dalton, 1998). Cependant, la nature du travail a changé et continue de changer et le secteur syndiqué n'y échappe pas. Les travailleurs doivent davantage travailler en équipe, avoir plus de connaissances au sujet des processus de travail, des affaires de l'organisation, de

ses objectifs et de ses stratégies. Les programmes de rémunération variable sont, pour les entreprises, non seulement un appui pour ces nouvelles façons de faire, mais ils permettent également une réponse rapide et adéquate aux pressions environnementales de plus en plus importantes (Dalton, 1998). Pour atteindre ces objectifs, il semble que les entreprises doivent impliquer les salariés et leur syndicat. D'ailleurs, Dalton (1998) fait état de l'intérêt marqué des gestionnaires pour l'implication syndicale dans le processus d'implantation de ces programmes. Ceci nous donne l'indication que le mouvement d'implantation de la rémunération variable dans le milieu syndiqué semble être en progression et nous croyons qu'il s'agit particulièrement de programmes de nature collective.

L'observation d'usines syndiquées où un programme de rémunération variable a été mis en place a permis d'identifier plusieurs facteurs qui ont contribué au succès de l'élaboration, de l'implantation et de l'administration de ces programmes (Dalton, 1998). Il s'agit de la coopération syndicat-employeur à toutes les étapes du processus : l'élaboration conjointe du programme, la communication, la flexibilité du plan permettant un ajustement continu aux besoins de l'organisation et des objectifs réalistes particulièrement pour les plans s'adressant aux groupes (Dalton, 1998; Dalton et Heneman, 1997). Dans les entreprises où il y a eu réelle collaboration syndicale-patronale, on a observé des gains significatifs au plan de la performance organisationnelle ainsi qu'au niveau des relations patronales-syndicales (Dalton, 1998; Dalton et Heneman, 1997; Kessler, 1994). Au contraire, les entreprises qui ont tenté de mettre en place un programme de rémunération

variable sans implication syndicale ou par une implication minimale ont connu l'échec tant au plan financier qu'au plan des relations de travail et de la crédibilité (Dalton et Heneman, 1997; Kessler, 1994). Plusieurs raisons influenceraient l'acceptation par les syndicats de la rémunération variable et leur implication dans la mise en place de tels programmes.

Heneman et al. (1997) ont proposé un modèle diagnostique permettant de déterminer dans quelles circonstances les syndicats sont plus susceptibles d'accepter un programme de rémunération variable. Ils ont identifié plusieurs variables qui influencent l'acceptation syndicale : les influences externes et internes tels que la compétition nationale et la compétition étrangère, la stratégie d'affaires, les objectifs syndicaux; les dynamiques organisationnelles (confiance envers les gestionnaires et le syndicat), la participation syndicale dans le programme. Au niveau des variables liées au processus, on retrouve l'estimation de la performance, la négociation collective et le système de rémunération.

Parce que la compétition a augmenté durant la dernière décennie, la production doit être plus efficace et efficiente, c'est-à-dire qu'on doit fournir les meilleurs produits à de meilleurs coûts (rapport qualité/prix). Dans un contexte de compétition, le syndicat acceptera la rémunération variable si elle est perçue comme une nécessité économique puisque l'efficience n'est pas seulement nécessaire pour atteindre des buts de production, mais elle l'est aussi pour la survie de l'entreprise. Par ailleurs, les gestionnaires et les syndicats cherchent de

plus hauts niveaux de coopération lorsqu'ils sont confrontés à un problème commun qui ne peut être résolu de manière traditionnelle (Heneman et al., 1997). Ainsi, l'implication syndicale dans l'élaboration de la stratégie d'affaires devient essentielle si on souhaite implanter un programme de rémunération variable basée sur cette stratégie.

Les dynamiques organisationnelles concernent les attitudes (confiance) des membres du syndicat envers les principaux acteurs qui implantent et administrent le programme de rémunération variable. Dans le succès de l'implantation et de l'administration d'un tel programme, l'information, la connaissance et les relations de pouvoir sont toujours impliquées.

Au niveau du processus, on retrouve l'estimation de la performance, la négociation collective et les systèmes de rémunération. L'estimation de la performance doit être liée au système de rémunération variable en place. Le syndicat doit être impliqué dans l'élaboration de mesures objectives (quantifiables) d'évaluation de la performance. De plus, le syndicat doit être présent pour la détermination des pratiques de distribution et ces dernières doivent être justes et équitables pour l'ensemble des travailleurs. Les modalités relatives au programme de rémunération variable doivent être déterminées à l'intérieur du processus de la négociation collective et les décisions approuvées par l'assemblée générale du syndicat. Enfin, le pouvoir de négociation ou le rapport de force influencera l'acceptation syndicale. Un syndicat fort sera en position d'imposer ses conditions et d'exiger certaines concessions de la part de l'employeur (Heneman et al., 1997).

Il semble que ce n'est pas le niveau de salaire qui est influent, mais bien la réelle implication syndicale qui garantit un processus juste et équitable. À titre d'exemple, mentionnons une expérience où les salariés ont accepté une réduction salariale en grande partie parce que le syndicat était un partenaire impliqué dans le processus de décision quant à la mise en place d'un programme de gains de productivité (Lawler et Mohrman, 1987).

2.4.1 Conclusion

Les dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant face aux stratégies d'implantation de programmes de rémunération variable s'adressant aux syndiqués. Différentes approches donnent différents résultats, certaines garantissent de succès alors que d'autres échouent. Une tendance se dessine : on élabore différentes stratégies afin que ces programmes de rémunération variable soient viables dans le secteur syndiqué et pour ce faire, le syndicat doit être un partenaire de premier plan (Heneman et al., 1997). Toutefois, il y a peu de littérature concernant les impacts de la rémunération variable sur les syndicats.

Nous présentons dans la prochaine section certaines expériences syndicales relatives aux programmes de rémunération variable.

2.5 Les programmes de rémunération variable en milieu syndiqué

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la présence des programmes de rémunération variable dans le milieu syndiqué et à certains impacts lorsqu'ils s'adressent aux syndiqués. Parmi les programmes de rémunération variable en milieu syndiqué, on retrouve les régimes d'octroi d'actions (ESOP : Employee Stock Ownership Plan), la rémunération basée sur les compétences, la rémunération basée sur la performance, le partage des gains de productivité, le partage des profits et autres. Certains de ces programmes sont de nature collective, c'est-à-dire qu'ils s'adressent au groupe, alors que d'autres s'appliquent sur une base individuelle.

La nature, l'étendue et la portée des changements d'ordre environnemental auxquels sont confrontés les syndicats ont amenés ceux-ci à réagir d'une manière à la fois défensive et proactive en axant leurs efforts sur la protection des niveaux actuels des salaires et des avantages sociaux ainsi qu'en favorisant le syndicalisme social (Kumar et al., 1998). En fait, le 4/5 des syndicats interrogés ont mentionné une hausse des demandes de concessions par les employeurs au plan des salaires et des règles d'exploitation (Kumar et al., 1998).

2.5.1 Les programmes individuels

Les programmes de nature individuelle soulèvent plusieurs questions. Est-ce que le salaire lié à la performance individuelle (IPRP : Individual Performance Related Pay) a les mêmes effets que les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines ? Est-ce que la présence d'un tel programme de rémunération désorganise les syndicats ? Est-ce qu'il stimule une nouvelle protection syndicale ? Quels sont les effets d'un tel programme sur la relation entre les syndicats et leurs membres ? Notons que les principaux objectifs d'implantation d'un système de rémunération basé sur les compétences est de promouvoir la flexibilité en emploi et de favoriser l'acquisition de connaissances afin de soutenir un niveau élevé de performance dans un environnement changeant (Mericle et Dong-One, 1999).

Les syndicats présentent des positions diverses face aux programmes de rémunération basés sur la performance individuelle.

« In the eyes of most unions, therefore, IPRP does not pose a threat to union organization. It may fragment employees' economic interests, but it is not considered to generate a new relationship between management and workforce and it is felt that most employees do not welcome its introduction. On the contrary, many unions see it as a source of discontent among their members which may contribute to a continued need for union protection. » (Heery, 1997, p. 432)

Une majorité de syndicats affirment que les membres ont traditionnellement été opposés à ces programmes et leur implantation n'a pas pour effet d'améliorer la

relation employeur-employés (Heery, 1997). Le rôle du syndicat ne serait pas érodé puisque les griefs seraient toujours aussi fréquents, ce qui peut fournir des opportunités pour renforcer l'organisation syndicale (Heery, 1997). À cet égard, les résultats de Mericle et Dong-One (1999) sont pertinents. Ils ont effectué une étude comparative de trois sites différents où on parlait d'un système de rémunération basé sur l'emploi pour se diriger vers l'implantation d'un système de rémunération basé sur les compétences. Leurs observations sont à l'effet qu'il y a eu augmentation de l'emploi et de la stabilité de l'emploi. Dans un site, le membership est passé de 64 lors de l'introduction du système de rémunération basé sur les compétences en 1991 à 130 en 1994; dans un autre site, il est passé de 280 en 1991 à 340 en 1994; dans le troisième site, le membership est demeuré stable à 380 de 1991 à 1994 (Mericle et Dong-One, 1999). Toutefois, il y a une réserve au sujet de ces résultats. Selon les auteurs, durant cette période le climat économique était plutôt favorable (Mericle et Dong-One, 1999). Il semble ainsi difficile d'attribuer la croissance ou la stabilité de l'emploi strictement au système de rémunération basé sur les compétences puisque le climat économique peut avoir influencé positivement la croissance et la stabilité d'emploi (Mericle et Dong-One, 1999).

Par ailleurs, le type d'emploi des membres du syndicat (cols bleus ou cols blancs) peut aussi influencer l'impact du IPRP sur le membership syndical. Selon les résultats de Heery (1997), la probabilité d'une désorganisation au niveau de la cohésion syndicale à l'intérieur même de la structure syndicale est plus importante

chez les syndicats cols bleus que ceux composés de cols blancs; les cols bleus seraient dans ces conditions plus individualistes. Il est à noter que Herry (1997) ne donne aucune explication théorique.

Ces études comportent une limite importante par rapport à notre recherche. Elles s'intéressent à la rémunération de nature individuelle alors que nous croyons que les programmes de rémunération variable de nature collective s'adressant aux syndiqués seront beaucoup plus présents.

2.5.2 Les programmes collectifs

D'abord, notons que les régimes d'octroi d'actions (Employee Stock Ownership Plan : ESOP) ont connu une progression importante. Buchko (1993) réfère à l'étude de Pierce et al. (1991) qui fait mention de la croissance importante de compagnies d'employés propriétaires aux États-Unis, soit 300 en 1974 et 10 000 en 1984. Malgré cette croissance, les auteurs ne s'entendent pas sur la relation positive entre la détention d'actions par les employés et la performance économique de l'entreprise (Buchko, 1993). Il est à noter que cette étude ne tient pas compte de la présence syndicale.

La littérature suggère que la représentation syndicale peut être menacée par les nouvelles formes de gestion, telles que la participation des employés à la prise de décisions et leur participation en tant que détenteurs d'actions (Pendleton et al.,

1995). Il y aurait possibilité de confusion au niveau du rôle du syndicat puisqu'il est confronté aux intérêts des employés syndiqués actionnaires versus les intérêts des employés syndiqués.

Pendleton et al. (1995) ont vérifié empiriquement si les ESOP (Employee Stock Ownership) affaiblissent les syndicats. Les résultats indiquent que le syndicat conserve non seulement son rôle de représentant, mais qu'il n'est pas menacé par la mise en place d'une nouvelle forme de représentation des employés actionnaires propriétaires; le syndicat conserve son rôle traditionnel en matière de relations de travail (Pendleton et al., 1995). En outre, les employés actionnaires perçoivent le syndicat comme nécessaire et désirable (Pendleton et al., 1995) puisqu'il permet d'éviter les décisions arbitraires potentielles de l'employeur (Toscano, 1984). Pendleton et al. (1995) concluent qu'il y aurait émergence d'une relation complémentaire bien plus que compétitive si on compare aux formes de représentation syndicale traditionnelle. Le syndicat resterait le principal véhicule d'expression des intérêts des employés. À titre d'exemple, on retrouve le syndicat lors de l'embauche des directeurs-travailleurs et la nomination est entérinée soit par l'assemblée générale ou un comité de délégués. La collaboration délégué-directeur pour produire les rapports périodiques permet une plus grande accessibilité au syndicat à l'information financière et commerciale de l'entreprise.

Par ailleurs, Schwarz (1989) a effectué une étude concernant l'effet de la participation à la prise de décision dans un contexte où il y a un effort de

coopération syndicale-patronale. Il a comparé les attitudes d'employés assujettis à un programme de rémunération variable. Il a d'abord observé des employés où le programme avait été élaboré et implanté sur la base du programme paritaire de prise de décisions lequel implique le syndicat et l'employeur. Par la suite, il a observé des employés où le programme a été élaboré et implanté unilatéralement par l'employeur. Les résultats suggèrent que les programmes coopératifs sont plus équitables et génèrent plus de résultats positifs que ceux élaborés et implantés unilatéralement par l'employeur (Schwarz, 1989). Toutefois, les employés sous observation ne croient pas que le syndicat ait une grande influence dans la relation de coopération ce qui, selon Schwarz (1989), s'explique par le fait que les employés ne comprendraient pas ou ne connaîtraient pas le rôle d'implication du syndicat.

2.5.3 Conclusion

Bien que plusieurs chercheurs se soient intéressés à la rémunération variable dans le milieu syndiqué, peu d'études traitent de l'impact des programmes de rémunération variable sur les syndicats. En effet, la majorité des auteurs cherchent à connaître les stratégies d'implantation garantes de succès dans le milieu syndiqué, les stratégies organisationnelles pour impliquer le syndicat, l'impact du syndicat sur la performance du programme et autres.

Dans ce contexte, nous croyons que notre étude sera le début d'une exploration et d'une explication du lien unissant les programmes de rémunération variable et la participation aux activités syndicales.

2.6 Le cadre théorique

Dans cette section, nous présentons les bases théoriques sur lesquelles nous nous appuyons pour envisager les liens entre les programmes de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. À cet effet, nous présentons deux approches théoriques : la théorie de l'équité proposée par Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). De la théorie de l'équité découlent les principes de justice distributive et de justice procédurale. Les perceptions de justice procédurale sont fortement liées aux attitudes envers une institution et ses autorités alors que les perceptions de justice distributive sont fortement liées aux résultats personnels (Fryxell et Gordon, 1989) tel que le salaire.

Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), il doit y avoir un équilibre relatif entre les contributions de l'employé dans son emploi (efforts, rendement) et les rétributions, monétaires ou autres, qu'il reçoit de l'organisation en contrepartie de ses contributions. La perception de l'employé quant à l'équilibre entre ses contributions et ses rétributions le motivera à agir afin de conserver ou de rétablir cet équilibre perçu (Dolan et al., 1996). L'employé compare, entre autres, son ratio

contributions/rétributions à celui qu'il perçoit chez ses collègues et même chez des employés d'autres organisations. Lors de l'introduction d'un régime de rémunération variable, les primes offertes aux employés, doivent selon cette théorie, être perçues comme équitables en fonction des contributions additionnelles requises (IRIR, 1996).

Les employés, en plus de comparer la rémunération reçue selon leur contribution et celle de leurs collègues (justice distributive), se préoccupent également de la manière dont la rémunération leur est versée (justice procédurale) (IRIR, 1996). Cette perception de justice influence à son tour la satisfaction envers la rémunération et même envers l'emploi occupé et l'organisation. Dans le contexte de la rémunération variable, la perception de justice, quant aux méthodes de calcul des bonis, à la manière dont ils sont versés et à la gestion du régime, peut influencer les réactions des employés. Une des réponses à la perception d'iniquité, qu'elle se situe au niveau de la distribution ou de la procédure, devrait se traduire par une plus grande participation aux activités syndicales.

Le modèle de Heneman et al. (1997) laisse croire que le niveau de salaire ou de boni et le processus de distribution seraient perçus comme davantage justes et équitables lorsque les programmes de rémunération variable sont implantés avec l'accord et l'implication du syndicat. À première vue, dans ces conditions, la présence d'un programme de rémunération variable n'aurait aucun lien avec la participation syndicale. Dans le cas où le syndicat n'est pas impliqué ou peu

impliqué, la probabilité de rencontrer la perception d'iniquité serait plus grande et elle devrait s'exprimer par une participation accrue aux activités syndicales. Malgré ce que laisse supposer le modèle de Henaman et al. (1997), nous sommes portée à croire que peu importe que le syndicat soit impliqué ou non, il y aura un lien entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation syndicale. Le seul fait qu'une organisation souhaite modifier le système de rémunération, de manière unilatérale ou non, implique un changement. Selon Dolan et al. (1996), un changement est susceptible de provoquer une certaine résistance. La résistance au changement fait son apparition lorsque ces changements touchent les travailleurs et que des modifications sont introduites dans le cycle normal du travail (Dolan et al., 1996). Nous croyons que l'implantation d'un programme de rémunération variable est un changement majeur pour un travailleur.

La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985) énonce que l'action que prendra un travailleur contre son employeur découle d'une insatisfaction au travail qui est due à l'employeur. Dans cette optique, nous croyons que l'expression de la perception d'iniquité est une forme d'insatisfaction. Pour exprimer cette insatisfaction, une des actions que prendra le travailleur sera la participation aux activités syndicales locales. Nous considérons la participation syndicale comme une action dirigée contre l'employeur puisqu'elle est la réponse à une insatisfaction liée au travail. Nous sommes d'avis que, bien qu'un employé reçoive plusieurs autres avantages du travail, il n'en demeure pas moins que l'aspect de la compensation financière

est la conséquence universelle qui intéresse fondamentalement tout travailleur. Généralement, l'insatisfaction liée à la rémunération devrait résulter en une participation syndicale accrue des membres. Par contre, dans un contexte où le syndicat a été impliqué dans l'implantation du programme de rémunération variable, le salarié devrait être plus satisfait et participer moins aux activités syndicales. En d'autres termes, le programme de rémunération variable mis en place avec la participation et l'implication du syndicat devrait permettre d'améliorer sensiblement le revenu des travailleurs de façon équitable. Ceci aurait pour résultat une réduction de la participation aux activités syndicales puisque l'insatisfaction salariale et la perception d'iniquité seraient moins présentes ou réduites.

Appliquées au contexte de rémunération variable en milieu syndiqué, ces deux théories devraient nous permettre de mieux saisir les effets potentiels sur les syndicats locaux si nous partons du principe que les travailleurs agissent afin de rétablir la perception d'équité et qu'ils répondent à une insatisfaction face à l'employeur par des actions dirigées contre ce dernier. La théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), appliquée au contexte de rémunération variable, nous permet de croire que nous assisterons à une décroissance de la participation syndicale des membres compte tenu que le niveau de salaire devrait être satisfaisant. De plus, selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'implication et l'accord du syndicat dans l'implantation du programme de rémunération variable devraient être une garantie que les bonis seront perçus de façon juste et équitable.

2.7 Conclusion

À partir de la littérature, nous constatons que plusieurs études traitent de la participation syndicale. Des auteurs ont identifié des liens unissant la participation syndicale à différentes variables. Les variables socio-démographiques sont liées à la participation syndicale bien que les auteurs n'arrivent pas à un consensus quant à la force et au sens de cette relation. Selon la littérature, il semble que les variables liées au travail sont de meilleurs prédicteurs de la participation aux activités syndicales que ne le sont les variables socio-démographiques. À notre connaissance, aucune étude ne traite des effets et/ou des liens entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation syndicale.

Ce mémoire vise à répondre à notre question à savoir **quels sont les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales locales au Québec**. L'originalité de cette étude se situe à deux plans : au plan des acteurs (syndicats/employeurs) et au plan théorique. Bien qu'à cette étape de l'étude nous n'ayons aucun résultat, il n'en demeure pas moins, comme le suggère la littérature, que le sujet est d'actualité et suscite plusieurs questions. Notre étude permettra de répondre à certaines de ces questions que se posent les acteurs du monde du travail.

Dans un contexte syndiqué en présence d'un programme de rémunération variable, nous croyons essentiel d'appuyer théoriquement d'où pourrait émaner

une insatisfaction et également quelle pourrait en être la résultante. À cet effet, nous utilisons deux approches théoriques, soit la théorie d'équité d'Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). La première permet d'expliquer théoriquement les éléments qui peuvent mener les travailleurs à des actions pour manifester une insatisfaction liée au travail. La seconde appuie notre supposition à l'effet que cette insatisfaction se traduira par une présence accrue aux activités syndicales locales.

Dans le prochain chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse inspiré de la revue de littérature et des bases théoriques que nous venons d'exposer. Ce modèle nous permettra d'étudier et d'évaluer le lien entre la rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales.

CHAPITRE 3 :

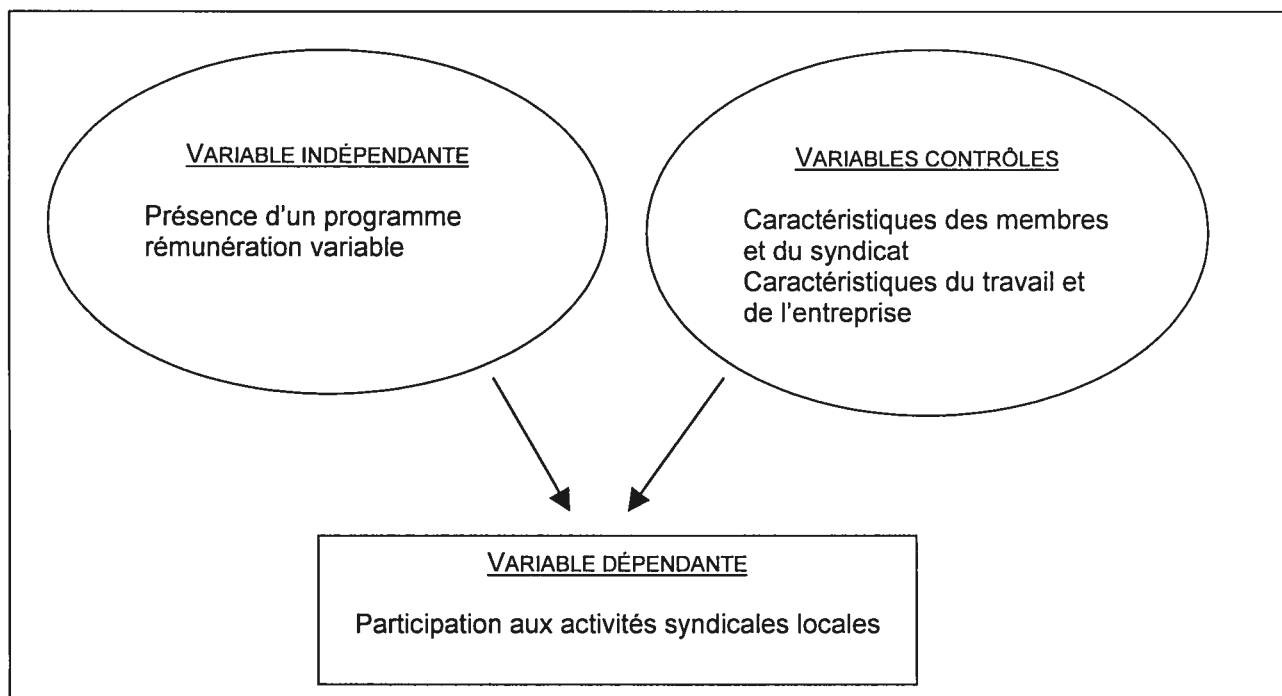
MODÈLE THÉORIQUE

3. MODÈLE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le modèle d'analyse que nous entendons utiliser pour démontrer si un lien unissant la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales existe. Cette section sera suivie de celle où nous présentons le cadre opératoire.

3.1 Le modèle

Figure 2 : Le modèle d'analyse



La Figure 2 illustre graphiquement notre modèle d'analyse. Nous souhaitons démontrer le lien entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. Les variables contrôles, identifiées et

choisies à partir de la littérature, sont associées à la participation syndicale. Nous pourrions ainsi à l'aide de tests statistiques mesurer les impacts de la variable indépendante de notre modèle. Le modèle postule un lien direct entre la présence de la rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales.

À notre connaissance, aucun auteur ne s'est intéressé au lien entre un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales locales. La littérature démontre que la rémunération variable est en progression dans les entreprises québécoises (ISQ, 2000; IRIR, 1996). Elle indique également que les organisations syndiquées recherchent des moyens et des façons de faire qui feraient en sorte que les syndicats accepteraient l'implantation des programmes de rémunération variable (Heneman et al., 1997) et du comment aborder la question de la rémunération variable dans le secteur syndiqué (Dalton, 1998; Dalton et al., 1997). Bien que traditionnellement les syndicats se soient opposés à la rémunération variable, il y aurait certaines expériences québécoises d'implantation dans le secteur syndiqué (Rioux, 1993).

3.2 Le cadre opératoire

Dans cette section, nous présentons le cadre opératoire de notre modèle d'analyse. Chaque concept est détaillé de façon à identifier les indicateurs qui nous permettront de mesurer empiriquement le lien entre la rémunération variable et la participation aux activités syndicales.

La participation aux activités syndicales est la variable dépendante de notre modèle. On se souviendra que la participation syndicale est bidimensionnelle. Nous utilisons les variables liées aux activités autres que celles liées à l'administration du syndicat puisque l'objet de notre étude cible les membres réguliers. Dans la présente recherche, nous utilisons deux mesures distinctes de participation, une première de Hammer et Wazeter (1993) et la deuxième élaborée par Paquet et al. (1999).

Tableau II : Cadre opératoire : variable dépendante

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Participation aux activités syndicales	Activités autres que celles liées à l'administration du syndicat	<ul style="list-style-type: none"> - Bon taux de participation lors des élections - Présence aux assemblées - Implication active aux comités syndicaux - Volontariat pour support au syndicat - Plus d'un candidat aux élections officiers (Hammer et Wazeter, 1993)	① Tout à fait en désaccord ⑥ Tout à fait en accord
		<ul style="list-style-type: none"> - Présences assemblées syndicales négociation - Bonne connaissance convention collective - Lecture littérature syndicale - Présence assemblées syndicales autres que négociation (Paquet et al., 1999)	% de membres % de membres % de membres % de membres

La variable rémunération variable est traitée de façon dichotomique : présence ou absence d'un programme de rémunération variable pour chacun des régimes collectifs et individuels. La liste des différents programmes de rémunération variable est tirée de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996). Nous avons deux variables dichotomiques, soit une indiquant la présence de rémunération variable de nature

individuelle et une autre indiquant la présence de rémunération variable de nature collective. Nous avons regroupé les régimes individuels et les régimes collectifs en deux variables dichotomiques à cause de l'insuffisance de variance dans l'enquête utilisée pour la présente étude.

Tableau III : Cadre opératoire : variable indépendante

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Rémunération variable	Les régimes individuels	<ul style="list-style-type: none"> - Bonis au mérite - À la pièce - À la commission 	Présence ou Absence
	Les régimes collectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des bénéfices - Partage des gains de productivité - Bonis d'équipe 	

Nous avons regroupé sous la catégorie *caractéristiques du syndicat local et de ses membres* tous les concepts qui ont trait au syndicat et à ses membres. Le même regroupement a été réalisé concernant les concepts qui réfèrent aux caractéristiques du travail et de l'entreprise. Les indicateurs nous permettront de brosser un portrait du syndicat, de ses membres et de l'entreprise.

Tableau IV : Cadre opératoire : variables contrôles

CARACTÉRISTIQUES DU SYNDICAT LOCAL ET DE SES MEMBRES			
CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Âge			Années (moyenne d'âge)
Sexe			% de femmes
Niveau de scolarité			% membres études post-secondaires
			Années (ancienneté)

Ancienneté des membres			moyenne)
Statut d'emploi			% temps partiel
Taille			Nombre de membres
Niveau de qualification d'emploi			① Peu élevé ④ Très élevé
Satisfaction globale au travail			① Tout à fait insatisfait ... ⑥ Tout à fait satisfait
Attitude à l'égard des syndicats		Syndicats protègent travailleurs contre actions injustes employeurs Syndicats améliorent sécurité d'emploi Syndicats plus puissants que les employeurs Syndicats améliorent conditions de travail Syndicats donnent pour leur argent aux membres Syndicats forts pour protéger leurs membres adéquatement Syndicats travaillent pour lois aidant les travailleurs syndiqués ou non	① Tout à fait en désaccord ... ⑥ Tout à fait en accord

CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL ET DE L'ENTREPRISE

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Secteur d'activités			Manufacturier Autres
Organisation du travail			Flexible Non flexible
Règlement des conflits			① Confrontation ... ⑦ Coopération

3.3 Les hypothèses

L'intérêt pour les programmes collectifs de rémunération variable est cohérent lorsqu'il s'agit du secteur syndiqué. La nature collective de tels programmes est davantage en accord avec le principe syndical d'uniformité salariale. Bien que les régimes collectifs semblent être plus présents et en nette progression (IRIR, 1996), il est plausible de penser qu'il y ait aussi présence de certains régimes de nature individuelle, même dans l'organisation syndiquée. En accord avec ce que suggère la littérature en ce qui a trait à l'importance de la présence des régimes de nature collective dans les organisations syndiquées, nous étudierons d'abord les syndicats où il y a présence de régimes de nature collective par rapport à ceux où il n'y a pas de tels programmes. Nous ferons de même avec les syndicats où il y a présence de régimes de nature individuelle. Finalement, nous comparerons les syndicats en présence de programmes de nature collective avec ceux où les programmes sont de nature individuelle.

En nous basant sur les théories d'équité d'Adams (1965) et du conflit industriel de Wheeler (1985), nous croyons que la présence d'un programme de rémunération variable est liée à la participation syndicale. Dans le cas d'un programme basé sur des critères individuels, nous croyons que le travailleur comparera sa contribution/rétribution avec celle de ses collègues et que s'il y a perception d'iniquité, apparaîtra alors une insatisfaction. Cette insatisfaction, selon la théorie de Wheeler (1985), devrait se traduire par une action dirigée contre l'employeur,

notamment par une participation syndicale accrue. Le travailleur insatisfait participerait en vue de rétablir l'équité. Nous croyons que même si le programme de rémunération variable de nature individuelle est négocié, la probabilité de perception d'iniquité est très grande étant donné que les critères de détermination des salaires sont généralement personnalisés. La perception d'iniquité se situerait ainsi au plan du niveau de salaire ou au niveau du processus de distribution.

Les programmes de rémunération variable basés sur des critères de nature collective devraient également influencer la participation syndicale. Nous croyons qu'en présence d'un programme collectif, on devrait moins retrouver la perception d'iniquité. Un programme de nature collective négocié avec le syndicat devrait faire en sorte que les niveaux de rémunération sont uniformes et que les critères de distribution sont sensiblement les mêmes pour tous les travailleurs. En principe, il devrait y avoir équité et, par conséquent, il n'y aurait pas insatisfaction. En nous référant à la théorie du conflit industriel (Wheeler, 1985), nous supposons que le travailleur n'aura pas à mettre à exécution une action dirigée contre son employeur; il aurait moins intérêt, dans ce contexte, à participer aux activités syndicales. À partir des deux théories (Adams, 1965; Wheeler, 1985), nous formulons trois hypothèses pour répondre à notre question de recherche :

- H₁ : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable.

H₂ : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective, la participation aux activités syndicales locales est moins élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable.

H₃ : Toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il y a un programme de rémunération variable de nature collective.

La littérature démontre que plusieurs variables sont associées à la participation syndicale, notamment les variables liées au syndicat et à ses membres ainsi que les variables liées à l'entreprise. En contrôlant l'effet de ces variables, nous pourrions évaluer le lien réel entre la présence d'un programme de rémunération variable et la participation aux activités syndicales. Dans le prochain chapitre, nous expliquons la méthodologie de recherche afin de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 4 :

MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

4.1. La cueillette des données

En collaboration avec notre directeur, nous avons élaboré un questionnaire qui nous a permis de récolter les données nécessaires pour tester et vérifier empiriquement nos hypothèses. Il est à noter que notre étude s'inscrit dans une étude plus large menée par notre directeur. Nous avons reproduit les questions que nous avons utilisées dans le cadre de la présente recherche, ces questions se trouvent à l'annexe 1.

Notre population à l'étude est l'ensemble des syndicats locaux oeuvrant dans le secteur privé au Québec. Pour ce faire, nous avons obtenu la collaboration de représentants de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ces derniers nous ont permis de sonder tous les syndicats locaux de quatre fédérations du secteur privé, soit la Fédération nationale des communications (93), la Fédération du commerce (453), la Fédération de la métallurgie (191) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt (157). Les fédérations du secteur public affiliées à la CSN ainsi que la Fédération de la construction ont été exclues de l'enquête puisqu'il n'y a pas de programme de rémunération variable s'adressant aux syndiqués dans ces organisations.

En février 2002, le questionnaire accompagné d'une lettre expliquant le projet de recherche a été acheminé par la poste à l'exécutif (présidents ou leurs représentants) de tous les syndicats locaux. Les répondants ont été invités à compléter le questionnaire et à nous le retourner. À cette fin, la CSN nous a assuré un support logistique. Par la suite, deux rappels ont été effectués auprès des exécutifs locaux. Du total des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous ont été retournés. Le taux de réponse est de 26 %, ce qui est très acceptable pour ce type d'enquête exploratoire.

Certains déterminants de la participation syndicale ont été principalement expérimentés au niveau des individus (membre) alors que nos répondants étaient les présidents ou leurs représentants. Ceci constitue une limite à notre étude puisque nous n'avons, dans certains cas, que la perception des présidents ou leurs représentants. Pour assurer la validité du questionnaire, nous avons adapté les mesures en conséquence. De plus, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire, ce qui nous a permis d'effectuer certains correctifs nécessaires.

4.2. Les mesures

La variable dépendante, la participation aux activités syndicales locales, est mesurée à l'aide de deux mesures distinctes de participation. Notre première mesure est celle de Hammer et Wazeter (1993) (participation syndicale 1) qu'ils ont utilisée pour mesurer différentes dimensions de l'efficacité syndicale locale

dont la participation (question 60 de l'annexe 1). Pour chacun des cinq énoncés, les répondants devaient coter sur une échelle de 1 à 6 dans quelle mesure ils étaient *1 tout à fait en désaccord* et *6 tout à fait en accord*. Ces cinq énoncés ont été additionnés et divisés par cinq. Celle de Paquet et al. (1999) (participation syndicale 2) comprend quatre énoncés. Pour chacun de ces énoncés le répondant devait indiquer le pourcentage des membres participants (question 64 de l'annexe 1).

La variable indépendante, la présence de la rémunération variable, est mesurée de façon dichotomique soit **1** présence ou **0** absence. Les différents programmes de nature individuelle et collective ont été identifiés à partir des documents de l'ISQ (2000) et de l'IRIR (1996) (questions 41 et 42 de l'annexe 1). Nous avons une première variable dichotomique qui indique la présence de rémunération variable de nature individuelle et une deuxième qui indique la présence de rémunération variable de nature collective.

Les variables contrôles sont composées des caractéristiques du syndicat local et de ses membres et des caractéristiques du travail et de l'entreprise. Les caractéristiques du syndicat local et de ses membres incluent l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté des membres, le statut d'emploi, la taille du syndicat, le niveau de qualification, la satisfaction au travail et les attitudes des membres à l'égard des syndicats.

L'indicateur de l'âge correspond à la moyenne d'âge des membres du syndicat du répondant (question 9 de l'annexe 1). Le pourcentage de femmes présentes dans le syndicat permet de mesurer la variable sexe (question 7 de l'annexe 1). La variable du niveau de scolarité est mesurée par le pourcentage de membres qui ont complété des études post-secondaires (question 7 de l'annexe 1).

La variable ancienneté correspond à l'évaluation de l'ancienneté moyenne des membres du syndicat, mesurée en années (question 8 de l'annexe 1). Le statut d'emploi est tiré de l'étude de Bergeron et Paquet (1995). Nous avons retenu le statut temps partiel comme indicateur de la variable statut d'emploi. La variable temps partiel représente le pourcentage des membres du syndicat travaillant à temps partiel (question 7 de l'annexe 1).

La variable taille du syndicat correspond au nombre de membres du syndicat du répondant (question 7 de l'annexe 1). Le niveau de qualification est mesuré à l'aide d'un énoncé qui permet d'évaluer le niveau de qualification requis des membres pour occuper leur emploi. L'échelle de mesure comprend quatre catégories allant de *1 peu élevé* à *4 très élevé* (question 10 de l'annexe 1).

Pour mesurer le degré de satisfaction au travail des membres, nous utilisons les indicateurs développés par Larouche et al. (1973). Les onze énoncés permettent d'évaluer la satisfaction globale au travail des membres (question 59 de l'annexe 1). Pour chacun des onze énoncés, le répondant devait indiquer sur une

échelle dans laquelle mesure il était *1 Tout à fait insatisfait* à *7 Tout à fait satisfait*. Nous avons fait la somme des onze énoncés que nous avons divisé par onze.

Pour la perception de l'attitude des répondants envers les syndicats en général, nous avons extraits les énoncés de l'étude de Bergeron et Paquet (1995) (question 66 de l'annexe 1). Pour chacun des sept énoncés que nous avons retenus, le répondant devait indiquer dans quelle mesure il était en accord ou non à l'aide de l'échelle graduée de *1 Tout à fait en désaccord* à *6 Tout à fait en accord*. Ceci n'est pas la meilleure mesure, mais elle nous apparaît acceptable puisqu'il s'agit uniquement d'une variable contrôle du modèle. Nous avons fait la somme de ces énoncés que nous avons divisés par sept. Un score élevé sur cette échelle indique une attitude positive envers les syndicats en général.

Les caractéristiques du travail et de l'entreprise sont composées du secteur d'activités, la nature de l'organisation du travail et l'approche face au règlement des conflits.

Pour mesurer le secteur d'activités, nous avons créé une variable dichotomique qui nous permet d'indiquer si l'entreprise où œuvre le répondant fait partie *1 secteur manufacturier* ou *0 autres* (question 5 de l'annexe 1).

La variable de l'organisation du travail réfère à la présence dans l'entreprise de certaines formes flexibles d'organisation du travail. Afin de déterminer s'il y a

flexibilité au niveau de l'organisation du travail, nous nous basons sur neuf éléments développés et utilisés par Paquet (1999). Pour chacune de ces neuf possibilités d'organisation du travail, le répondant devait indiquer si c'était présent ou non dans son milieu de travail (questions 29 à 37 de l'annexe 1). Nous avons additionné ces énoncés pour créer une variable flexibilité. Plus le score est élevé, plus l'organisation du travail est flexible et plus on s'éloigne d'une organisation du travail de type taylorienne.

L'approche pour régler les conflits est mesurée à l'aide de l'échelle de Paquet et al. (1999) graduée de **1** à **7** où **1** correspond à une *attitude de coopération conciliation* et **7** à une *attitude de confrontation* (question 40 de l'annexe 1). Tel que mentionné par ces auteurs, ce type d'échelle peut entraîner chez les répondants un problème de désirabilité. Plus le score est élevé plus on est en présence d'un climat de confrontation.

4.3. Plan d'analyses statistiques

Le plan d'analyses permet de faire état des caractéristiques des répondants de notre échantillon et de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse. Différents tests statistiques sont effectués. Ces tests nous permettent d'abord de dresser le portrait (analyse descriptive) des syndicats ainsi que l'identification des types de programme de rémunération variable présents et dans quelle proportion ils le sont.

Pour connaître la valeur prédictive de nos hypothèses de recherche, nous effectuerons des analyses de différence de moyennes ainsi que des analyses multivariées. Les premières qui sont basées sur le T de Student servent à comparer les moyennes de participation syndicale des syndicats ayant de la rémunération variable avec ceux qui n'en n'ont pas. À cet effet, nous comparons le taux de participation syndicale entre les syndicats où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle et ceux où il n'y en a pas. Nous procédons de la même façon pour les syndicats où il y a présence de régime de rémunération variable de nature collective. Enfin, nous comparons le taux de participation entre les syndicats où il y a présence d'un programme de nature individuelle avec ceux où il y a un programme de nature collective.

Quant aux analyses multivariées, nous employons la régression hiérarchique basée sur la méthode des moindres carrés puisque nos deux mesures de participation syndicale sont de nature continue. Cette technique statistique nous permet d'isoler l'effet de la rémunération variable sur la participation syndicale tout en tenant constant les autres facteurs affectant cette dernière (*Cæteris paribus*). L'analyse de régression hiérarchique nous permet également de connaître le sens et la force des relations observées entre la rémunération variable, les variables contrôles et la participation syndicale. Enfin, la régression hiérarchique nous permet d'identifier la contribution relative de la rémunération variable pour expliquer la participation syndicale (ΔR^2). Pour nos analyses multivariées, la

méthode de traitement des valeurs manquantes est privilégiée pour traiter nos données est celle qui consiste à remplacer la valeur manquante d'une variable par sa moyenne au niveau de l'échantillon. Nous avons choisi cette méthode puisque nos données comportent un certain nombre de valeurs manquantes. Cette technique nous permet de ne pas éliminer un trop grand nombre d'observations lors de l'analyse de nos données.

CHAPITRE 5 :
RÉSULTATS ET DISCUSSION

5. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans le présent chapitre, nous présentons l'analyse univariée, soit la description de toutes les variables à l'étude. Par la suite, nous procédons à la présentation de l'analyse bivariée en nous basant sur les résultats des tests de différence de moyennes entre la présence de rémunération variable, individuelle et collective, et la participation syndicale. Enfin, suivent les analyses multivariées où nous présentons et discutons les résultats des régressions hiérarchiques sur la participation syndicale. Nos résultats sont confrontés à la littérature ainsi qu'aux hypothèses qui découlent de notre modèle d'analyse.

5.1. Analyses descriptives

Dans le Tableau V, nous retrouvons les moyennes, les écart-types, les minima, et les maxima de toutes les variables à l'étude. De plus, l'annexe 2 présente la matrice de corrélations de toutes les variables à l'étude. Dans cette dernière matrice, nous ne retrouvons aucune corrélation trop élevée qui indiquerait des problèmes de multi-collinéarité.

Les deux premières variables sont les variables dépendantes du modèle, soit la participation syndicale 1 et la participation syndicale 2. La première mesure de la

participation syndicale est celle de Hammer et Wazeter (1993). La moyenne indique que la majorité des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec les énoncés qui leur sont présentés. Cette moyenne est similaire à celle rapportée dans l'étude de Hammer et Wazeter (1993) ($\mu = 3,06$). L'Alpha de Cronbach est de 0,84, ce qui démontre une excellente consistance interne de cette échelle de mesure. La deuxième mesure de la participation syndicale est celle de Paquet et al. (1999). La moyenne indique qu'en général un peu plus de 50 % des membres des syndicats assistent aux assemblées syndicales concernant la négociation, connaissent bien leur convention collective, lisent la littérature syndicale, assistent aux assemblées syndicales ne concernant pas la négociation. La consistance interne de cette deuxième échelle de participation syndicale est relativement acceptable (α Cronbach = 0,57).

Au total, 37 % des syndicats répondants rapportent avoir une forme de rémunération variable individuelle et/ou collective s'adressant à leurs membres. Ce résultat indique que plus du tiers des syndicats au Québec auraient négocié une forme de rémunération variable individuelle ou collective. Ceci confirme que la rémunération variable n'est plus simplement l'apanage des travailleurs non syndiqués, mais qu'elle s'adresse maintenant aussi bien aux travailleurs syndiqués. Ce paramètre est inférieur à celui rapporté dans l'enquête de l'ISQ (2000). Cette enquête indique que 50 % des entreprises syndiquées du secteur privé au Québec ont une forme de rémunération variable. Cependant, ce dernier

réultat n'indique pas si les programmes de rémunération variable s'adressent aux travailleurs syndiqués de ces entreprises.

Pour les fins de notre étude, nous devons distinguer la présence de la rémunération variable de nature individuelle de la présence de la rémunération variable de nature collective. Les résultats du Tableau V démontrent que 14 % des syndicats sous étude confirment la présence d'une forme de rémunération variable de nature individuelle alors que 29 % mentionnent la présence de la rémunération variable de nature collective. Ces résultats confirment nos suppositions à l'effet que les programmes de rémunération variable de nature collective sont nettement plus présents dans le secteur syndiqué que ceux de nature individuelle. Ceci correspond aux résultats rapportés par Hynes (2002). La supériorité en nombre des programmes de nature collective semble logique étant donné que ces programmes sont en accord avec le principe syndical relatif à l'uniformité salariale. Dans notre étude, certains syndicats ont rapporté avoir à la fois de la rémunération variable de nature individuelle et de la rémunération variable de nature collective.

La moyenne d'âge des membres des syndicats répondants à l'étude se situe autour de 39 ans. La moyenne de la variable sexe indique que les syndicats sous étude comptent environ 34 % de femmes. Ce résultat vient confirmer qu'en général les femmes sont moins syndiquées que les hommes. La composition

féminine des membres des syndicats aurait été plus élevée si les syndicats de la Fédération de la santé et des services sociaux avaient participé à l'enquête.

Les données du Tableau V montrent qu'en moyenne près de 43 % des membres des syndicats répondants à l'étude possèdent un niveau de scolarité post-secondaire. Les fédérations auxquelles appartiennent les syndicats sous étude sont celles des communications, du commerce, de la métallurgie et du papier et de la forêt. Les membres de la Fédération des communications sont règle générale des professionnels qui possèdent un niveau de scolarité élevé.

L'ancienneté moyenne des membres composant les syndicats se rapproche de 15 ans. Ce niveau d'ancienneté est légèrement supérieur à la moyenne générale d'ancienneté des travailleurs, tous secteurs confondus. En effet, les travailleurs syndiqués cumulent davantage d'ancienneté que les travailleurs non syndiqués (Freeman et Medoff, 1984). Le Tableau V indique que près d'un cinquième des effectifs des répondants occuperaient un emploi à temps partiel. Ce paramètre se rapproche des grandes enquêtes canadiennes concernant la proportion de travailleurs à temps partiel sur le marché du travail. C'est à la Fédération du Commerce que l'on retrouve le plus grand nombre de travailleurs à temps partiel.

En moyenne, les syndicats sous étude comptent environ 105 membres. Cette moyenne élevée s'explique par le fait que le plus grand syndicat compte 1500 membres. Le niveau de qualification requis des membres pour occuper leur emploi est de 2,01. Ceci indique que la majorité des membres des syndicats répondants possèdent un niveau de qualification assez élevé pour occuper leur emploi.

Les répondants des syndicats sous étude rapportent que la majorité des membres sont légèrement plus satisfaits globalement qu'insatisfaits des différents aspects de leur travail. En effet, la moyenne de satisfaction globale est de 4,29 ce qui se situe légèrement sous les taux de satisfaction des travailleurs syndiqués canadiens rapportés dans Renaud (2002). L'indice de consistance interne de cette échelle est très élevée (α de Cronbach = 0,89). L'attitude des répondants envers les syndicats est positive tel que le démontre la moyenne du Tableau V. Ce résultat n'est pas surprenant puisque les répondants sont des membres des exécutifs des syndicats locaux. L'indice de constance interne de cette échelle est relativement élevée (α de Cronbach = 0,72).

Notre échantillon est constitué de 56 % de syndicats qui oeuvrent dans le secteur manufacturier. De plus, on retrouve en moyenne 3,5 formes d'organisation flexible du travail dans les entreprises de nos répondants. Enfin, la majorité des syndicats

sous étude indiquent adopter une approche plus près de la coopération que de la confrontation pour régler les différents conflits liés au travail entre eux et les employeurs. Ce résultat est en ligne avec les nouvelles approches prônées en relations de travail telle la négociation raisonnée.

Tableau V : Moyennes, écart-types, minima et maxima des variables à l'étude

	Moyennes	Écart-types	Minima	Maxima	N
Variables dépendantes					
• Participation syndicale 1	3,54	1,07	1	6	230
• Participation syndicale 2	51,57	15,83	1,75	97,50	203
Variables indépendantes					
• Rémunération variable (individuelle)	0,14	0,35	0	1	233
• Rémunération variable (collective)	0,29	0,45	0	1	234
Variables contrôles					
• Âge moyen	38,94	6,28	20	55	225
• Pourcentage de femmes	33,62	35,29	0	100	229
• Pourcentage études post-secondaires	42,77	31,98	0	100	203
• Ancienneté moyenne	14,52	8,49	2	32	224
• Pourcentage à temps partiel	18,61	23,75	0	100	222
• Taille du syndicat	105,25	152,53	4	1500	228
• Niveau de qualification	2,01	0,84	0	4	223
• Satisfaction globale	4,29	1,15	1,55	6,55	209
• Attitude envers les syndicats	4,57	0,58	2,57	5,86	222
• Secteur manufacturier	0,56	0,49	0	1	234
• Organisation flexible du travail	3,50	1,53	0	8	234
• Approche de règlement des conflits	3,10	1,15	1	7	229

5.2. Analyses de différence de moyennes (T de Student) sur la participation syndicale

Le Tableau VI présente les résultats des tests de moyennes (T de Student) sur la participation syndicale en fonction de la présence de rémunération variable de nature individuelle et la présence de rémunération variable de nature collective. Chez les syndicats qui rapportent avoir de la rémunération variable de nature individuelle, la moyenne de notre première mesure de la participation syndicale est de 3,19 alors que la moyenne de la deuxième mesure de participation syndicale est de 45,34. Ces deux moyennes sont respectivement plus basses que celles des syndicats qui n'ont pas de rémunération variable de nature individuelle (respectivement $\mu = 3,60$ et $\mu = 52,60$). Ces écarts de moyenne de participation syndicale observés au niveau des deux mesures de participation syndicale sont statistiquement significatifs (respectivement $p < 0,05$ et $p < 0,01$). Ceci indique que les membres des syndicats qui ont de la rémunération variable de nature individuelle participent moins aux activités syndicales. Nous pouvons conclure provisoirement qu'il existe une association entre la présence de rémunération variable de nature individuelle et la participation aux activités syndicales. Cependant, les résultats trouvés pour la présence de rémunération variable de nature individuelle viennent contredire notre hypothèse formulée à l'effet que la rémunération variable de nature individuelle augmente la participation syndicale.

Chez les syndicats qui rapportent avoir de la rémunération variable de nature collective, la moyenne de notre première mesure de la participation syndicale est de 3,70 alors que la moyenne de ceux qui n'ont pas de rémunération variable de nature collective pour cette même mesure de participation syndicale est légèrement plus basse et se situe à 3,48. Cet écart observé est marginalement statistiquement significatif ($p < 0,1$). Quant à lui, l'écart de moyenne de la deuxième mesure de la participation syndicale n'est pas statistiquement significatif entre les syndicats qui possèdent de la rémunération variable de nature collective et les autres. Provisoirement, on peut conclure que la présence de la rémunération variable de nature collective s'accompagne d'une plus forte participation syndicale. Cependant, le lien observé entre ces variables est relativement faible. Ces résultats contredisent notre hypothèse à l'effet que la présence de rémunération variable de nature collective diminue la participation syndicale.

Les précédentes analyses de différence de moyennes sur la participation syndicale comportent cependant des limites puisqu'elles ne tiennent compte seulement que de l'effet indépendant de la présence de la rémunération variable, qu'elle soit individuelle ou collective, sur la participation syndicale. Ces résultats demeurent provisoires car ils ne tiennent pas compte de l'effet des autres facteurs identifiés comme influençant la participation syndicale. Par conséquent, nous devons procéder à des analyses multivariées afin d'isoler l'effet véritable de la présence de

la rémunération variable sur la participation syndicale en tenant constantes les variables trouvées associées à la participation syndicale.

La section suivante présente les résultats des analyses des régressions hiérarchiques qui nous permettront à la fois d'apprécier l'impact de la rémunération variable et des autres facteurs propres à la participation syndicale.

Tableau VI : Analyses de différences de moyennes de la participation syndicale selon la présence de la rémunération variable individuelle et collective

	Moyennes	
	Participation syndicale 1	Participation syndicale 2
Rémunération variable (individuelle)	3,19	45,34
Aucune	3,60	52,60
T de Student	1,90 **	2,09 ***
N	229	202
Rémunération variable (collective)	3,70	51,43
Aucune	3,48	51,63
T de Student	- 1,51 *	0,08
N	230	203

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01

5.3 Les analyses multivariées de la participation syndicale

Le Tableau VII présente les résultats des régressions hiérarchiques, basées sur la méthode des moindres carrés, de la participation syndicale. Nous rapportons les coefficients de régression standardisés. En fonction de leur ampleur, ces derniers permettent de classer les variables explicatives selon leur contribution relative pour expliquer la participation syndicale.

À la lumière du Tableau VII, il apparaît que notre modèle spécifié s'adapte bien à la réalité de nos données empiriques. En effet, notre modèle explique près de 21 % de la variance observée de notre première mesure de participation syndicale et légèrement plus de 18 % de la variance observée de notre deuxième mesure de participation syndicale ($p < 0,01$). Nous pouvons conclure que les caractéristiques des membres et du syndicat, les caractéristiques du travail et de l'entreprise ainsi que la présence de la rémunération variable expliquent bien la participation syndicale

Notre modèle est légèrement plus performant pour expliquer la mesure de participation syndicale proposée par Hammer et Wazeter (1993) que celle proposée par Paquet et al. (1999). En regardant les items des deux différentes

mesures, on constate que l'approche de Hammer et Wazeter (1993) est plus large et multidimensionnelle comparée à celle de Paquet et al. (1999). De plus, notre modèle explique probablement mieux la mesure de participation syndicale de Hammer et Wazeter (1993) étant donné sa meilleure consistance interne mesurée par le Alpha de Cronbach.

Tableau VII : Régressions hiérarchiques entre la rémunération variable et la participation syndicale (coefficients standardisés)

		Participation syndicale 1	Participation syndicale 2
Variables contrôles			
Étape 1	• Âge moyen	0,036	0,103 *
	• Pourcentage de femmes	- 0,036	0,104*
	• Pourcentage études post-secondaires	0,018	- 0,013
	• Ancienneté moyenne	- 0,059	- 0,103 *
	• Pourcentage à temps partiel	0,044	- 0,124 **
	• Taille du syndicat	0,052	- 0,190 **
	• Niveau de qualification	0,042	0,085
	• Satisfaction globale	0,339 ***	0,193 **
	• Attitude envers les syndicats	0,125 **	0,105 **
	• Secteur manufacturier	- 0,115 *	- 0,169 **
	• Organisation flexible du travail	- 0,013	0,043
	• Approche de règlement des conflits	- 0,053	0,025
Variables indépendantes			
Étape 2	• Rémunération variable (individuelle)	- 0,094 *	- 0,202 **
	• Rémunération variable (collective)	0,113 **	0,084 *
	ΔR^2	0,017 **	0,038 **
	R^2	0,209 ***	0,182 **
	N	234	234

*, **, *** = respectivement significatif aux niveaux de 0,1, 0,05 et 0,01

Les résultats du Tableau VII indiquent que la présence de rémunération variable explique la participation syndicale. En effet, l'ajout de nos deux variables

dichotomiques de rémunération variable, individuelle et collective, contribuent significativement à faire apprécier le niveau de variance expliquée des deux mesures de participation syndicale, tel que l'indique les ΔR^2 . L'ajout de la rémunération variable fait augmenter de 1,7 % ($p < 0,05$) la variance expliquée de notre première mesure de participation syndicale et de 3,8 % ($p < 0,01$) de la seconde. Tel que postulé dans notre modèle, ces résultats démontrent que la présence de rémunération variable dans les syndicats est statistiquement associée à la participation syndicale des membres. Observons maintenant l'effet particulier de la rémunération variable de nature individuelle et de la rémunération variable de nature collective sur la participation syndicale.

Dans chacune des régressions de participation nous avons inclus les deux variables dichotomiques mesurant la présence de rémunération variable de nature individuelle et la présence de rémunération variable de nature collective. Le groupe comparateur vis-à-vis ces deux variables est le syndicat ne possédant aucun programme de rémunération variable. Dans le Tableau VII, nous constatons que les coefficients de régression de la variable de la rémunération variable de nature individuelle sont négatifs et significatifs (respectivement $p < 0,1$ et $p < 0,01$). Ces résultats démontrent que la présence de rémunération variable de nature individuelle diminue significativement la participation syndicale des membres, c'est-à-dire que là où il y a de la rémunération variable de nature individuelle la participation des membres aux activités syndicales est moins élevée

que celle des membres des syndicats où il n'y a aucune forme de rémunération variable. Les coefficients de régression de la variable de rémunération variable de nature collective sont positifs et significatifs (respectivement $p < 0,05$ et $p < 0,1$). Ces résultats indiquent que la présence de la rémunération variable de nature collective augmentent la participation syndicale des membres de ces syndicats. On peut conclure que la participation syndicale des membres des syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature collective est plus élevée comparativement à celle des membres des syndicats où il n'y a aucune rémunération variable. Conséquemment, il découle des résultats précédents que la participation des membres où il y a de la rémunération variable de nature collective est plus élevée que celle des membres où il y a de la rémunération variable de nature individuelle. L'ampleur des coefficients de régression de ces variables démontre que la rémunération variable est le deuxième meilleur prédicteur de notre modèle de participation syndicale.

Les résultats en multivariée concernant la rémunération variable demeurent similaires à ceux obtenus lors de nos analyses de différence de moyennes. Nos trois hypothèses de recherche sont ainsi infirmées. En effet, la rémunération variable de nature individuelle n'amène pas plus de participation syndicale et la rémunération variable de nature collective ne diminue pas la participation syndicale comme nous le laissaient présager la théorie d'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985). Non seulement nos hypothèses

sont infirmées, mais les données empiriques démontrent le contraire de nos suppositions.

Une première explication de ce phénomène est que la présence de rémunération variable de nature individuelle s'accompagne possiblement d'une compétition entre les membres. Cette même compétition viendrait contrecarrer la solidarité syndicale nécessaire à la participation active des membres aux activités syndicales. De plus, la présence de la rémunération variable de nature individuelle peut indiquer que nous nous trouvons en face d'un syndicat dont le rapport de force est plutôt faible. La rémunération variable de nature individuelle va à l'encontre du principe syndical d'uniformité salariale et traditionnellement les syndicats sont opposés à cette forme de rémunération. On pourrait ainsi penser que les syndicats qui ont accepté une telle forme de rémunération sont des syndicats qui ne sont pas en mesure de résister aux pressions engendrées par le marché du travail.

La participation aux activités syndicales est plus élevée dans les syndicats où il y a présence de la rémunération variable de nature collective. On peut penser que ce sont des syndicats forts et proactifs qui ont accepté l'introduction de ce type de rémunération. Ces syndicats veulent être partie prenante aux décisions concernant la rémunération de leurs membres et ce, dans le respect du principe syndical de l'uniformité salariale. Il est possible que les employeurs aient tenté

d'introduire de la rémunération variable de nature individuelle et que les syndicats étaient assez forts pour y résister. Ces syndicats ont réussi à obtenir des programmes de nature collective qui sont plus compatibles avec le principe syndical de l'uniformité salariale. Les membres étant satisfaits de leur rémunération auraient intérêt à participer plus afin de garder ou d'améliorer les retombées du programme de rémunération variable de nature collective.

Les prochains paragraphes présentent et discutent les résultats des variables contrôles de notre modèle. Dans le Tableau VII, nous constatons que les coefficients de régression de l'âge moyen sont positifs et un des deux est marginalement significatif. Ces résultats indiquent que les syndicats ayant des travailleurs plus âgés connaissent des taux de participation syndicale légèrement plus élevés que ceux ayant des membres plus jeunes. Ces résultats empiriques viennent corroborer ceux de Anderson (1979) et appuient l'argumentation de Barling et al. (1992) qui affirmaient, suite à une recension des écrits, que les travailleurs les plus âgés seraient les membres les plus actifs dans les syndicats.

Les coefficients de régression du pourcentage de femmes présentes dans les syndicats à l'étude se contredisent. Alors que celui de la première mesure de participation syndicale est négatif mais non significatif, celui de la deuxième mesure de participation syndicale est positif et marginalement significatif. Ce dernier résultat indique que la participation syndicale est plus élevée là où le

pourcentage de femmes est plus grand. Nos résultats sont en ligne avec la littérature qui demeure encore aujourd'hui non concluante au sujet du lien unissant le sexe et la participation syndicale (Paquet et Roy, 1998; Sinclair, 1996; Bergeron et Paquet, 1995; Kolchin et Hyclak, 1984; Huszczo, 1983).

Les deux coefficients de régression du pourcentage de membres possédant des études post-secondaires ne sont pas statistiquement significatifs. Ceci indique que la participation syndicale est indépendante du niveau de scolarité. Nos résultats vont dans le même sens de ceux de Kolchin et Hyclak (1984) et de Anderson (1979) qui n'ont trouvé aucune relation significative entre le niveau de scolarité et la participation et viennent appuyer le manque de consensus empirique dans la littérature. Les résultats du Tableau VII indiquent que le nombre d'années d'ancienneté moyen des membres est négativement associé à la participation syndicale. Ce lien négatif est marginalement significatif uniquement avec la deuxième mesure de participation syndicale. Les membres qui cumulent beaucoup d'ancienneté semblent moins participer aux activités syndicales. Les résultats des premières variables contrôles, comme en témoigne l'ampleur de leurs coefficients standardisés de régression, sont en lien avec la littérature qui soutient que les variables socio-démographiques sont des facteurs négligeables pour expliquer la participation syndicale.

Le pourcentage de travailleurs à temps partiel est négativement associé à la deuxième mesure de participation syndicale ($p < 0,05$) alors qu'il n'est pas statistiquement associé à la première mesure. Ces résultats indiquent que dans les syndicats où il y a une plus forte présence de travailleurs à temps partiel, la participation syndicale est plus faible. Ce lien est en ligne avec les résultats antérieurs de la littérature (Sinclair, 1996; Paquet et Roy, 1998; Bergeron et Paquet, 1995) et supporte aussi la proposition que les travailleurs à temps partiel occuperaient plus d'un emploi afin de s'assurer un salaire adéquat, ce qui les rendrait moins disponibles à participer aux activités syndicales.

Les résultats du Tableau VII indiquent que le niveau de participation syndicale est moindre chez les syndicats de grande taille comme en témoigne le coefficient de régression négatif et significatif dans la deuxième mesure de participation syndicale. Dans les syndicats de grande taille la proximité avec l'exécutif syndical est réduite ce qui défavorise la participation syndicale. Ces résultats corroborent ceux de Aryee et Debrah (1997), Lévesque et al. (1996), Barling et al. (1992) et Huszczo (1983).

Les résultats des régressions hiérarchiques indiquent qu'il n'existe pas de lien significatif entre le niveau de qualification des membres et la participation syndicale ($p > 0,1$). Nos résultats vont à l'encontre de ceux de Kolchin et Hyclak (1984). Les

travailleurs occupant des emplois nécessitant un niveau de qualification élevé participent autant que ceux dont le niveau de qualification est moindre.

Les résultats du Tableau VII démontrent un lien positif significatif entre la satisfaction globale au travail des membres et le niveau de participation syndicale ($P < 0,01$). D'ailleurs, l'ampleur des coefficients standardisés indique qu'il s'agit du meilleur prédicteur du modèle de participation syndicale. Lorsque la satisfaction globale au travail des membres est élevée, ils participent davantage aux activités syndicales. Ces résultats sont en accord avec ceux de Aryee et Debrah (1997) qui rapportait une relation positive entre la satisfaction intrinsèque et la participation syndicale. Ce lien supporte les propos de Bergeron et Paquet (1995) qui stipulent que les membres satisfaits de leur travail et ayant une attitude favorable à l'égard de la participation syndicale participeraient plus que ceux qui sont insatisfaits et qui ont une attitude défavorable à l'égard de la participation syndicale.

Il existe une association positive entre l'attitude des répondants envers les syndicats et la participation syndicale. Les deux coefficients de régressions sont positifs et statistiquement significatifs ($P < 0,05$). Dans les syndicats où l'attitude des répondants est positive envers les syndicats, la participation syndicale est élevée. Il est possible d'imaginer que l'attitude positive de l'exécutif des syndicats encourage la participation des membres aux différentes activités syndicales. Nos résultats sont en accord avec ceux de Paquet et Roy (1998), Aryee et Debrah (1997), Bergeron et Paquet (1995) et Huszczo (1983).

Les deux coefficients de régression de la variable secteur manufacturier sont négatifs et significatifs (respectivement $P < 0,1$ et $P < 0,05$). Toute chose étant égale par ailleurs, les membres des syndicats œuvrant dans le secteur manufacturier ont un niveau de participation syndicale plus faible que ceux provenant des autres secteurs d'activités. Ce résultat indique que la participation syndicale varie d'un secteur d'activités à l'autre.

La variable organisation flexible du travail n'est significativement pas associée à la participation syndicale ($P > 0,1$). La présence de formes flexibles de travail n'influence pas le niveau de participation syndicale des membres des syndicats. Nos résultats divergent de Barling et al. (1992) qui stipulent qu'une organisation taylorienne du travail favorise la participation syndicale. Il est possible que la divergence de nos résultats avec ceux de Barling et al. (1992) soit attribuable à la mesure utilisée dans notre étude. Enfin, l'approche de règlement des conflits n'influence pas le niveau de participation syndicale des membres ($P > 0,1$). En effet, les syndicats ayant une approche se rapprochant de la coopération connaissent des niveaux de participation syndicale aussi élevés que ceux qui adoptent davantage une approche de confrontation pour régler les conflits.

5.4 Conclusion

Dans ce chapitre les résultats empiriques de nos analyses démontrent que contrairement à nos hypothèses, la rémunération variable de nature individuelle est associée négativement à la participation syndicale alors que la rémunération variable de nature collective favorise la participation syndicale. Nous pensons que nos résultats sont représentatifs et peuvent être inférés à la réalité syndicale québécoise. En effet, nos analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. Cette croyance est de plus confortée par le fait que la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la participation syndicale sont généralement en accord avec la littérature.

CHAPITRE 6 :

CONCLUSION

6 CONCLUSION

Auparavant destinée aux cadres supérieurs, la littérature démontre que la rémunération variable est accessible à un plus grand nombre de travailleurs. Après avoir été offerte aux travailleurs non syndiqués, elle est maintenant aussi accessible aux travailleurs syndiqués (Hynes, 2002). L'accès des syndiqués à ces modes de rémunération a suscité notre intérêt et nous avons cherché à connaître les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. Cet intérêt nous est venu parce qu'à notre connaissance aucune étude n'a traité spécifiquement des impacts de la rémunération variable sur la participation syndicale. D'ailleurs, l'IRIR (1996) faisait état du vide empirique sur le sujet et recommandait une telle recherche.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé le modèle de rémunération variable de l'ISQ (2000) et deux mesures de participation syndicale soit celle de Hammer Wazeter (1993) et celle inspirée de Paquet al. (1999). Nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de l'exécutif des syndicats locaux de quatre fédérations affiliées à la CSN. Des 894 questionnaires acheminés, 234 questionnaires utilisables nous été retournés.

Notre modèle explique près de 21 % de la variance observée de notre première mesure de participation syndicale et légèrement plus de 18 % de la variance

observée de notre deuxième mesure de participation syndicale. Nos résultats montrent que les caractéristiques des membres et du syndicat, les caractéristiques du travail et de l'entreprise ainsi que la présence de la rémunération variable expliquent bien la participation syndicale. Les analyses descriptives ont démontré que notre échantillon semble représentatif de la réalité syndicale. De plus, la majorité des liens trouvés entre nos variables contrôles et la participation syndicale sont généralement en accord avec la littérature.

À partir de la théorie de l'équité de Adams (1965) et la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985), nous avons formulé trois hypothèses sur l'impact de la présence de la rémunération variable sur la participation syndicale. Les résultats empiriques de nos analyses infirment nos hypothèses. D'abord, l'Hypothèse 1, selon laquelle *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable*, est infirmée. Nos résultats indiquent que, contrairement à nos prévisions, la participation est moins élevée chez les syndicats où il y a présence d'un programme de nature individuelle. De même, l'Hypothèse 2, qui stipule que *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective, la participation aux activités syndicales locales est moins élevée que chez ceux où il n'y a aucun régime de rémunération variable*, s'avère aussi infirmée. On a observé une plus grande participation syndicale des membres dans

les syndicats où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature collective. Finalement, l'Hypothèse 3, selon laquelle *toute chose étant égale par ailleurs, dans les syndicats locaux où il y a présence d'un programme de rémunération variable de nature individuelle, la participation aux activités syndicales locales est plus élevée que chez ceux où il y a un programme de rémunération variable de nature collective*, est de facto infirmée puisqu'elle était, pour nous, la conséquence des deux premières hypothèses.

À la lumière de nos résultats, nous croyons que la théorie du conflit industriel de Wheeler (1985) pour expliquer le phénomène de la participation syndicale en relation avec la rémunération variable est peu appropriée. En effet, de plus en plus, la négociation traditionnelle fait place à la négociation raisonnée, ce qui a pour effet de modifier et d'orienter les actions résultant d'insatisfaction face à l'employeur. Alors qu'auparavant les syndicats et leurs membres utilisaient des moyens plus radicaux pour manifester leur insatisfaction, aujourd'hui ils utilisent des moyens de type résolution de problèmes. Ceci pourrait expliquer, en partie, les résultats concernant l'impact de la rémunération variable de nature individuelle sur la participation syndicale. Nos résultats démontrent qu'il y a un lien positif significatif entre la satisfaction globale au travail des membres et le niveau de participation syndicale; plus les travailleurs sont satisfaits, plus ils participent. Ceci vient à l'encontre de l'approche théorique de Wheeler (1985) selon laquelle le travailleur insatisfait devrait participer plus afin de manifester son insatisfaction. À l'instar de la théorie de Adams (1965) et de celle de Wheeler (1985), nous croyons

être en présence d'un phénomène social d'individualisme qui peut se refléter au niveau syndical, ce qui vient influencer la cohésion et la solidarité syndicale, particulièrement dans les syndicats plus faibles.

La participation syndicale plus élevée chez les syndicats où il y a présence de rémunération variable de nature collective contredit la théorie de Adams (1965). Selon cette théorie, la perception d'iniquité devrait engendrer une action pour rétablir l'équité alors que dans un programme de rémunération variable de nature collective la probabilité d'iniquité est quasi inexistante. De même, la présence de rémunération variable de nature collective ne produit pas l'effet escompté par la théorie de Wheeler (1985) à l'effet que les travailleurs satisfaits participent moins. Il est possible de penser que les syndicats qui ont négocié des programmes de rémunération variable de nature collective possèdent un rapport de force important face à l'employeur. Le rapport de force demande une certaine cohésion syndicale qui ne peut exister sans la participation des membres. Nous pouvons croire que ces syndicats résistent à l'implantation de programmes de rémunération variable de nature individuelle et qu'ils sont partie intégrante de l'implantation de programmes de rémunération variable de nature collective. Par ailleurs, les membres de ces syndicats auraient compris l'impact de leur participation non seulement pour maintenir un niveau de rémunération mais également pour améliorer les retombées de tels programmes. Ils auraient grandement intérêt à participer puisqu'ils sont soumis aux décisions prises quant aux critères de nature collective déterminants leur rémunération.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés avec une certaine réserve. Il aurait été préférable de connaître la perception des membres, mais les répondants sont les présidents des syndicats locaux ou leurs représentants. Ce faisant, il s'agit de leur perception face à différentes sphères du travail touchant leurs membres. Par conséquent, il est possible qu'un problème de désirabilité soit présent. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact réel de cette limite sur nos résultats.

Cette étude est une première tentative pour expliquer un des impacts des programmes de rémunération variable dans le secteur syndiqué. L'originalité de notre étude réside dans le fait que jusqu'à aujourd'hui, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux impacts de la présence de la rémunération variable sur les syndicats locaux. Elle pourra être utilisée comme point de départ pour de futures recherches sur la question de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. La même étude pourrait être menée auprès d'autres centrales syndicales au Québec afin de voir si les résultats de la présente étude sont robustes. Une étude subséquente pourrait s'adresser directement aux membres syndiqués. Les futurs chercheurs pourraient évaluer l'impact de la présence de la rémunération variable sur plusieurs autres facteurs importants pour les syndicats, entre autres l'identification syndicale des membres, le rapport de force des syndicats, les caractéristiques des syndicats qui ont négocié des programmes de rémunération variable, le contexte dans lequel ils ont été négociés. Plusieurs

avenues sont possibles pour de futures études concernant l'impact de la rémunération variable dans le secteur syndiqué. Par ailleurs, au plan de la gestion, les études pourraient s'intéresser notamment à l'impact de la rémunération variable sur la présence au travail, sur les accidents de travail.

Étant donné que les résultats empiriques indiquent que la rémunération variable est associée à la participation syndicale, les acteurs des relations industrielles seront en mesure de prendre des décisions éclairées quant au choix et à l'implantation des programmes de rémunération variable. Nous croyons que les résultats de notre étude sont non seulement intéressants pour les acteurs en relations industrielles, mais qu'ils leur sont aussi utiles. Nos résultats nous laissent croire qu'un syndicat local désirant augmenter le niveau de participation syndicale des membres devrait négocier de la rémunération variable de nature collective et s'opposer à la rémunération variable de nature individuelle. Un syndicat local où il y a déjà un programme de rémunération variable de nature individuelle aurait tout intérêt, dans une prochaine ronde de négociation, à négocier un programme de nature collective pour accroître la participation des membres. La participation étant un des éléments importants de l'efficacité syndicale, il apparaît essentiel pour un syndicat de tout mettre en œuvre pour stimuler cette participation syndicale. À cette fin, la rémunération variable de nature collective s'avère un moyen intéressant. Au contraire, un employeur pourrait tenter de neutraliser ou décourager la participation syndicale en négociant un programme de rémunération

variable de nature individuelle. Par contre, comme l'indiquent les résultats, plus les travailleurs sont satisfaits globalement au travail, plus ils participent. Il est aussi démontré que les travailleurs participent plus là où il y a présence de programmes de rémunération variable de nature collective. Puisqu'il est plus profitable pour un employeur d'avoir à son emploi des travailleurs satisfaits, la conclusion qui s'impose est à l'effet qu'il aurait intérêt à s'entendre avec le syndicat au sujet de l'implantation d'un programme de rémunération variable de nature collective.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS J.S. Injustices in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, L. Berkowitz ed., Academic Press, New York, NY, 1965, pp. 267-299.

ANDERSON John C. Local Union Participation : A Re-examination, Industrial Relations, Vol. 18, No. 1 (Winter 1979), pp. 18-31

ARYEE Samuel et Yaw A. DEBRAH. Member's Participation in the Union : An Investigation of Some Determinants in Singapore, Human Relations, Vol. 50, No. 2, 1997, 129-147

BAMBERGER Peter A., Kluger N. AVRAHAM and Ronena SUCHARD. The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis, Academy of Management Journal, 1999, Vol. 42 No.3, 304-317

BARLING Julian, Clive FULLUGAR and E. Kevin KELLOWAY. The Union and Its Members : a Psychological Approach, New York, Oxford University Press, 1992, 251 p.

BERGERON, Jean-Guy et Renaud PAQUET. Un modèle d'analyse de la participation à la vie syndicale, Le travail et son milieu : cinquante ans de recherche à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Montréal, Presses de l'université de Montréal, 1995, pages 125-142

BUCHKO Aaron A. The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes : an Integrated Causal Model and Path Analysis, Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 4, July 1993, pp. 633-657

BULGER Carrie A. and Steven MULLOR. Self-Efficacy as a Mediator of the Relationship Between Perceived Union Barriers and Women's Participation in Union Activities, Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, No.6, pp. 935-944

DALTON Glenn. Alternative Rewards : Getting Local Union Leaders on Board, Industrial Management, September-October, 1998, pp. 24-29

------. The Glass Wall : Shattering the Myth that Alternative Rewards Won't Work with Unions, Compensation and Benefits Review, November/december 1998.

DALTON Glenn, Jennefir STEVENS, Robert HENEMAN. Alternative Rewards in Union Settings, The Journal for Quality and Participation, Nov/Dec 1997, pp. 26-31

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. Innovations en milieu de travail : dialogue sur les changement en milieu de travail (partie 1), tiré de la Revue de la négociation collective, février 1995 (p. 81 à 96)

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. Innovations en milieu de travail : dialogue sur les changement en milieu de travail (partie 2), tiré de la Revue de la négociation collective, février 1995 (p. 95 à 107)

DOLAN L. Shimon, Gérald LAMOUREUX et Éric GOSSELIN. Psychologie du travail et des organisations, Gaëtan Morin éd., Montréal, 1996, 500 p.

DONG-ONE Kim. Determinants of the Survival of Gainsharing Programs, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No.1 (October 1999), pp. 21-42

DONG-ONE Kim and Paula B. VOOS. Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainshiring Programs Relations industrielles, 1997, vol. 52, no 2, 304-332

FERLAND Gilles. Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992), Relations industrielles, 1995, vol. 51, no 1, 120-135

FLOOD Patrick, Thomas TURNER and Paul WILLMAN. A Segmented Model of Union Participation, Industrial Relations, Vol. 39, No. 1, January 2000, pp. 108-114

FREGE Carola M. Union Membership in Post-Socialist East Germany : Who participates in Collective Action?, British Journal of Industrial Relations, 34:3 September 1996, pp. 387-413

FREEMAN, R.B. and J.L. MEDOFF (1984). What Do Unions Do?, Basic Books Inc., New York., 293 p.

FRYXELL Gerald E. and Michael E. GORDON. Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management, Academy of Management Journal, 1989, Vol. 32, No. 4, pp. 851-866

FULLER Bryan J. and Kim HESTER. The Effect of Labor Relations Climate on the Union Participation Process, Journal of Labor Research, Vol. XIX, Number 1, Winter 1998, pp. 173-187

GAREN John. Unions, Incentive Systems, and Job Design, Journal of Labour Research, Volume XX, Number 4, Fall 1999. 589-603

GUNNIGLE Patrick, Thomas TURNER and Daryl D'ART. Counterpoising Collectivism : Performance-relate Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites, British Journal of Industrial Relations, vol. 36, no 4, December 1998, 565-579

HAMMER Tove H. and David L. WAZETER. Dimensions of Local Union Effectiveness, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 2, January 1993

HENEMAN Robert L., Courtney von HIPPEL, Don E. ESKEW, David B. GREENBERGER. Alternative Rewards in Unionized Environments, *ACA Journal*, Summer 1997, pp. 42-53

HEERY Edmund. Performance-related pay and trade union membership, *Employee Relations*, Bradford, 1997, Vol. 19, iss. 5, pp. 430-440

HESHIZER Brian P., Harry F. MARTIN, Joash WIENER. Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27 No. 4, December 1991, pp. 532-549

HYNES Derrick. Variable Pay in Unionized Environments, Conference Board of Canada, October 2002, Briefing 356-02, 6 p.

HUSZCZO Gregory E. Attitudinal and Behavioral Variable Related to Participation in Union Activities, *Journal of Labor Research*, Volume IV, Summer 1983, pp. 289-297

I.R.I.R. Rémunération variable : Description et tendances, avril 1996.

I.R.I.R. Rémunération variable : Fondements et impacts, avril 1996.

ISQ. La rémunération variable : Fréquences et caractéristiques selon les secteurs, enquête 1999, 2000, 64 p.

IVERSON Roderick D. and Donna M. BUTTIGIEG. Antecedents of Union Commitment : The Impact of Union Membership Differences in Vertical Dyads and Work Group Relationships, *Human Relations*, 1997, New York, Vol. 50, No. 12, pp. 1485-1510

JOHNSON Roy W., Gloria Jones JOHNSON, Christine R. PATTERSON. Moderators of the Relationship Between Company and Union Commitment : A Meta-Analysis, *The Journal of Psychology*, 1999, pp. 85-103

KELLOWAY Kevin E. and Julian BARLING. Member's Participation in Local Union Activities : Measurement, Prediction, and Replication, *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, no. 2, pp. 262-279

KESSLER Ian. Performance related pay : contrasting approaches, *Industrial Relations Journal*, Vol. 25, No. 2, 1994, pp. 122-135

KOLCHIN Michael G. and Thomas HYCLAK. Participation in Union Activities : A multivariate Analysis, Journal of Labor Research, Volume V, Number 3, Summer 1984, pp. 255-262

KUMAR Pradeep, Gregor MURRAY and Sylvain SCHETAGNE. L'adaptation au changement : les priorités des syndicats dans les années 1990, en collaboration avec la Direction des ressources humaines Canada, 94-111

LAPOINTE Paul-André. Partenariat et participation syndicale à la gestion, Relations industrielles / Industrial Relations, 2001, Vol. 56, No 4, pp. 770-795.

LAROUCHE Viateur, André LÉVESQUET et François DELORME. Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure, Relations industrielles, 1973, Vol. 28, no 1, pp. 76-109.

LAWLER E. Edward III and Susan A. MOHRMAN. Unions and the New Management, The Academy of Management Executive, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 293-300

LE PETIT LAROUSSE. Paris, 1988, p. 1665

LÉVESQUE Christian, Grégor MURRAY, Nicolas ROBY et Stéphane LE QUEUX. Workplace restructuring and worker representation : The impact of work reorganization on the local union, 1996, 115-130

MERICLE Kenneth and Kim DONG-ONE. From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments : A three-Plant Comparative Analysis, Relations industrielles, 1999, vol. 54, no 3, 549-578

MICELI Marcia P. and Paul W. MULVEY. Consequences of Satisfaction with Pay Systems : Two Field Studies, Industrial Relations, vo. 39, No. 1, 2000, pp. 62-87

MILKOVICH George T. Les défis de la rémunération : les tendances en matière de rémunération, Les Presses de l'Université Laval, 1992, p. 39-54

OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE. Vocabulaire des conventions collectives, Les Publications du Québec, 1991, 95 p.

PAQUET Renaud et Isabelle ROY. Les facteurs associés à l'implication comme officier du syndicat local, document de recherche, Département des relations industrielles, Université de Hull, 1998, 20 p.

PAQUET Renaud, Julie CHEFF, Dominique NADEAU, Marco Régis PARR, Charles VÉZINA. Project on Youth Participation in OPSEU (Phase 1 Questionnaire to the Local Members), Université du Québec à Hull, 1999, 23 p.

PENDLETON Andrew, Andrew ROBINSON and Nicolas WILSON. Does Employee Ownership Weaken Trade Unions? Recent Evidence from the UK Bus Industry, Economic and Industrial Democracy, (SAGE, London, Thousand Oaks and New Delhi), Vol. 16 (1995), 577-605

RENAUD Stéphane (2002). Rethinking the Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada, International Journal of Manpower, Vol. 23, No. 2, pages 137-150.

RICHER Stéphan et Roch LAFLAMME. L'harmonisation stratégique des pratiques de rémunération au sein des entreprises de fabrication et de distribution du Québec, Relations industrielles, 1997, vol. 52, no 4, 812-836

RIOUX Claude. Une approche syndicale de la rémunération des compétences et des «savoir-faire», Institut canadien, Montréal, janvier 1993, 37 p.

------. Les défis de la rémunération : les stratégies syndicales, Les Presses de l'Université Laval, 1992, pp. 101-116

SCHWARZ Roger M. Participative Decision Making : Comparing union-management and management-designed incentive pay programs, Group & Organization Studies, Vol. 14, No. 1, March 1999, pp. 104-122

SINCLAIR Diane M. The Importance of gender for participation in and attitudes to trade unionism, Industrial Relations Journal, Vol. 27, No. 3, 1996, pp. 239-252

THERIAULT R. et S. ST-ONGE. Gestion de la rémunération : théorie et pratique, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2000, 780 p.

TOSCANO David J. Employee Ownership and Its Effects on Attitudes Toward Trade Unions, Labor Studies Journal, Spring 1984, 80-87

WHEELER Hoyt N. Industrial Conflict : An Integrative Theory, University of South Carolina Press, 1985, 293 p.

ANNEXE 1 : Le questionnaire



*Étude auprès des syndicats locaux
du secteur privé de la CSN sur
la rémunération variable et les
avantages sociaux*

avril 2002

*Chercheur responsable : Stéphane Renaud, Ph.D.
École de relations industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128, Succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7*



5. Dans quel secteur d'activités oeuvrez-vous? Donnez une description détaillée (par exemple, usine de boîtes de carton, magasin de chaussures au détail, etc).
-

7. Au total, combien y a-t-il de membres dans votre syndicat local(incluant ceux mis à pied)? _____

- Approximativement, parmi eux...

Quel est le pourcentage de travailleurs à temps partiel?

Quel est le pourcentage de travailleurs permanents (versus temporaire)?

Quel est le pourcentage de femmes?

Quel est le pourcentage ayant complété des études post-secondaires?

8. Quelle est, selon vous, l'ancienneté moyenne de vos membres (en année)?
-

9. Quelle est la moyenne d'âge de vos membres?
-

10. Selon vous, quel est le niveau de qualification requis de vos membres pour occuper leur emploi?

① PEU élevé ☐ ② Assez élevé ☐ ③ Élevé ☐ ④ TRÈS élevé ☐

29. Y a-t-il des équipes de travail semi-autonomes ou autonomes?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

30. Y a-t-il des rotations d'emplois ou de postes? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

31. Y a-t-il partage de postes?(Ex. : deux personnes qui occupent le même poste à temps partiel)? Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

32. Y a-t-il des groupes de résolution de problème mis en place?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

33. Y a-t-il du télé-travail (travail à la maison)?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

34. Y a-t-il un horaire de travail ou semaine de travail comprimé?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

35. Y a-t-il un horaire de travail flexible?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

36. Y a-t-il du travail d'équipe?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

37. Est-ce que la qualité est la priorité?

Oui ☐ ¹ Non ☐ ²

40. Comment décririez-vous l'approche générale de votre syndicat local pour négocier avec l'employeur différents problèmes?

--	--	--	--	--	--	--

1

2

3

4

5

6

7

Coopération

Confrontation

41. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des régimes individuels de rémunération variable suivants?

Définitions

Les régimes de **bonis au mérite** accordent sous forme d'un montant forfaitaire l'augmentation à laquelle a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance.

La **rémunération à la pièce** prévoit qu'un montant de rémunération est fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut.

La **rémunération à la commission** est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous forme d'un certain pourcentage ou d'un montant fixe.

Bonis au mérite	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la pièce	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Rémunération à la commission	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Autres régimes individuels	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

Précisez :

42. Votre système de rémunération comprend-il un ou l'autre des régimes collectifs de rémunération variable suivants?

Définitions

Le **partage des bénéfices** est un système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel, sous certaines conditions raisonnables, et en sus des taux de salaire en vigueur, des sommes spéciales calculées sur les bénéfices de l'entreprise et versées soit immédiatement, soit à terme.

Le **partage des gains de productivité** a essentiellement pour objet de partager le fruit des gains de productivité avec les employés à partir d'une formule prédéterminée.

La **participation au capital-actions de l'entreprise** est un régime offrant au personnel travaillant dans l'entreprise l'opportunité d'acquérir des droits de capital-actions de l'entreprise : régimes d'achat d'actions, régimes d'option d'achat d'actions et les régimes d'octroi d'actions.

Les **bonis d'équipe** sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, une division ou même à tous les employés de l'organisation, généralement afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

Partage des bénéfices	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Partage de gains de productivité	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Participation au capital-actions	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Bonis d'équipe	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²
Autres régimes collectifs	Oui	<input type="checkbox"/> ¹	Non	<input type="checkbox"/> ²

Précisez :

Si vous avez indiqué qu'il n'y avait aucun de ces régimes de rémunération variable (individuels ou collectifs), veuillez passer à la question 54 (avantages sociaux).

59. Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects du travail de vos membres. Indiquez dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...

- ① Tout à fait INSATISFAIT(E)
- ② Assez insatisfait(e)
- ③ Un peu insatisfait(e)
- ④ Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)
- ⑤ Un peu satisfait(e)
- ⑥ Assez satisfait(e)
- ⑦ Tout à fait SATISFAIT(E)

... du contenu de leur tâche.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente entre les collègues.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'entente avec leur supérieur.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la possibilité d'organiser eux-mêmes leur travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du salaire qu'ils reçoivent.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... des avantages sociaux dont ils profitent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de la façon (formelle / informelle) dont leur rendement est évalué.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... du climat de travail qui règne dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de leur sécurité d'emploi.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
... de l'aménagement physique des lieux de travail.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Commentaires :

60. Voici une série d'énoncés concernant la vie syndicale. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| ① Tout à fait en DÉSACCORD | ④ Plus en accord qu'en désaccord |
| ② En désaccord | ⑤ En accord |
| ③ Plus en désaccord qu'en accord | ⑥ Tout à fait en ACCORD |

Lors de l'élection des officiers de l'exécutif syndical, le taux de participation est satisfaisant.	①	②	③	④	⑤	⑥
Il y a une bonne présence aux assemblées syndicales.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les membres s'impliquent activement dans les comités syndicaux.	①	②	③	④	⑤	⑥
On trouve toujours des volontaires pour venir en aide au syndicat lors des différentes activités.	①	②	③	④	⑤	⑥
Il y a toujours plus d'un candidat lors des élections pour chacun des postes d'officiers locaux.	①	②	③	④	⑤	⑥

64. Quel est le pourcentage de vos membres qui participent...

... aux assemblées syndicales concernant la négociation?

... qui connaissent bien leur convention collective?

... qui lisent la littérature syndicale (journal, mémos, etc.)?

... aux assemblées syndicales **ne concernant pas** la négociation?

66. Voici une série d'énoncés concernant votre attitude envers les syndicats en général. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés.

① Tout à fait en DÉSACCORD

② En désaccord

③ Plus en désaccord qu'en accord

④ Plus en accord qu'en désaccord

⑤ En accord

⑥ Tout à fait en ACCORD

Les syndicats influencent les résultats des élections aux différents paliers de gouvernement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats protègent adéquatement les travailleurs contre les actions injustes de leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent la sécurité d'emploi des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur les lois qui sont adoptées.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont devenus plus puissants que les employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats améliorent les salaires et les conditions de travail des travailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats en donnent pour leur argent à leurs membres.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats ont beaucoup d'influence sur la façon dont le pays est dirigé.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont seulement pour les travailleurs cols bleus.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment forts pour protéger leurs membres adéquatement.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats travaillent à faire passer des lois qui aident tous les travailleurs, qu'ils soient syndiqués ou non.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont suffisamment impliqués dans les activités politiques.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque la majorité des employés sont maintenant traités avec justice par leurs employeurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
Les syndicats sont moins nécessaires de nos jours puisque le salaire minimum et les autres conditions minimum de travail sont garantis par les lois.	①	②	③	④	⑤	⑥

ANNEXE 2 : Matrice de corrélations

